

---

# Evaluation vorhandener Kommunikationsstrukturen für die Einführung von Wissensmanagement am Beispiel der Bhf. Ehrenfeld GmbH

Bachelorarbeit

Studiengang Informationswirtschaft

Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften

Technische Hochschule Köln

vorgelegt von:

Dennis Weber

am 29.08.17 bei Prof. Dr. Frank Linde

**Technology**  
**Arts Sciences**  
**TH Köln**

## Abstract

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Bewertung der vorhandenen Kommunikationsstrukturen für die Einführung von Wissensmanagement am Beispiel des Veranstaltungs- und Kulturstättenbetreibers „Bhf. Ehrenfeld GmbH“. Dazu werden zunächst die Voraussetzungen für die Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen geprüft und Wissensmanagementziele und -strategien entwickelt. Nach einer Analyse der Kommunikationsstrukturen werden diese für die Einführung von Wissensmanagement evaluiert. Es kann hierbei erfolgreich eine Brücke zwischen den beiden Gebieten des Wissensmanagements und der Kommunikation geschlagen werden. Um Praxisnähe zu wahren, werden schlussendlich Handlungsempfehlungen bezüglich der Einführung von Wissensmanagement und der Anpassung der Kommunikationsstrukturen gegeben. Es hat sich herausgestellt, dass sich im untersuchten Unternehmen einerseits Wissensmanagementmethoden und andererseits verbesserte Kommunikationsstrukturen mit Hilfe von Enterprise Social Software realisieren lassen. Die wissenschaftliche Basis für diese Arbeit besteht aus theoretischer und empirischer Literatur des Wissensmanagements, der Kommunikationswissenschaften sowie Enterprise 2.0. Durch die Verknüpfung der Themenkomplexe erhofft sich der Autor einen interdisziplinären Erkenntnisgewinn für die Unternehmens- und Kommunikationsstrategien von Kleinunternehmen in der Veranstaltungsbranche und speziell den der Bhf. Ehrenfeld GmbH.

## Abstract

The objective of this paper is to evaluate existing communication structures for the adoption of knowledge management using the example of the event location operator "Bhf. Ehrenfeld GmbH". At first preconditions for the adoption of knowledge management are analysed and subsequently knowledge management goals and strategies get developed. After the analysis the communication structure gets evaluated. Here the topics of knowledge management and communication can be linked successfully. To preserve practical relevance, recommendations for action are given for both knowledge management adoption and the adaptation of communication structures. It turns out that knowledge management methods on the one hand and improved communication structure on the other hand can be realized through Enterprise Social Software. The scientific basis of this paper consists of theoretical and empirical literature from the subjects of knowledge management, communication science and Enterprise 2.0. By combining these subjects the author aims at an interdisciplinary gain of knowledge for the enterprise and communication strategies of small enterprises in the event sector and in specific of the Bhf. Ehrenfeld GmbH.

# Inhalt

1. Einleitung.....	1
2. Das Unternehmen.....	3
2.1. Kurzvorstellung.....	3
2.2. Unternehmensziel und -strategien.....	5
2.3. Problemstellung.....	6
3. Theoretische und konzeptionelle Basis .....	7
3.1. Wissen.....	7
3.2. Wissensmanagement .....	9
3.3. Wissens(management)ziel .....	10
3.4. Wissens(management)strategie .....	10
3.5. Kommunikation .....	11
3.6. Kommunikationsstruktur .....	11
4. Voraussetzungen für die Einführung von Wissensmanagement.....	12
4.1. Besonderheiten der Veranstaltungsbranche.....	12
4.2. Besonderheiten des Unternehmens .....	13
4.3. Wissensbasis.....	14
4.3.1. Individuelle Wissensbestände .....	14
4.3.2. Kollektive Wissensbestände.....	15
4.4. Wissens(management)ziele .....	17
4.5. Wissens(management)strategie .....	18
5. Analyse der internen Kommunikationsstruktur.....	20
5.1. Kommunikationskanäle.....	20
5.1.1. Face-to-Face .....	20
5.1.2. Telefon/Handy .....	21
5.1.3. E-Mail .....	21
5.1.4. Slack.....	21

5.1.5.	WhatsApp.....	22
5.1.6.	Telegram Messenger.....	22
5.1.7.	Facebook Messenger .....	23
5.1.8.	ownCloud .....	23
5.1.9.	Wunderlist .....	23
5.1.10.	Marcato .....	24
5.2.	Evaluation bezüglich der Einführung von WM .....	24
6.	Handlungsempfehlungen .....	27
6.1.	Wissensmanagementmaßnahmen .....	27
6.1.1.	Externalisierung von Erfahrungswissen.....	27
6.1.2.	Integration Gastronomie und Externe.....	30
6.1.3.	Aufbau des Bereichs Marketing.....	32
6.2.	Anpassung der internen Kommunikationsstruktur .....	33
6.3.	Enterprise Social Software .....	34
6.3.1.	Voraussetzungen.....	37
6.3.2.	Hinweise zur Einführung.....	40
6.3.3.	Mögliche Softwarelösungen .....	43
7.	Fazit und Ausblick.....	47
8.	Literaturverzeichnis.....	49
9.	Eidesstattliche Erklärung .....	55

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm der Bhf. Ehrenfeld GmbH (Eigene Darstellung) .....	4
Abbildung 2: Wissenstreppe nach North (in Anlehnung an North 2016, S. 37)...	7

## Abkürzungsverzeichnis

CBE	Club Bahnhof Ehrenfeld
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
o. D.	ohne Datum
WM	Wissensmanagement
YUCA	Your Urban Club of Arts

## 1. Einleitung

Seit jeher wird Wissen in Unternehmen angewandt, erneuert oder generiert und ist Grundvoraussetzung für unternehmerisches Handeln. Im Zuge des Wandels von einer Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft wurde jedoch erkannt, dass Wissen mehr als nur vorhanden oder nicht vorhanden ist, sondern als Produktions- und Wettbewerbsfaktor eine entscheidende Rolle spielt (vgl. Probst et al. 2010, 3f). So kann Wissen als Ressource betrachtet und behandelt werden und ein systematischer Umgang mit dieser Ressource gewinnt an Relevanz, was in grober Form den Ansatz des Wissensmanagements beschreibt.

Obwohl diese Erkenntnis anfangs hauptsächlich von großen Unternehmen im Rahmen von Wissensmanagement erforscht und umgesetzt wurde (vgl. Hutchinson und Quintas 2008, S. 132), können auch kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) branchenübergreifend von einem bewussten Umgang mit der Ressource Wissen profitieren, wozu die mittlerweile etablierten Praktiken aus Großunternehmen auf die Bedürfnisse der KMU angepasst werden müssen (vgl. Staiger 2008; Kohl et al. 2016). Auch wenn das Management von Wissen in KMU nützlich sein kann, wird Wissensmanagement gerade in kleinen Unternehmen selten umfassend und professionell etabliert, da das Management – hier meist die Geschäftsleitung selbst – neben dem Tagesgeschäft wenig Zeit und Ressourcen bereitstellen kann (vgl. Durst und Edvardsson 2012, S. 898).

Das in dieser Arbeit vorgestellte und analysierte Unternehmen „Bhf. Ehrenfeld GmbH“ sieht sich in genau dieser Situation. Als Betreiber einer Event- und Kulturstätte ist man der Veranstaltungsbranche zugehörig, hauptsächlich besteht das Tagesgeschäft aus Veranstaltungsakquise, -planung und -durchführung und dem Aufbau verschiedener Projekte. Daneben bleibt kaum Zeit, umfangreiche Themengebiete wie das eigene Wissensmanagement zu erörtern und gegebenenfalls zu etablieren.

Ziel der Arbeit ist die Überprüfung der vorhandenen Kommunikationsstrukturen auf ihre Tauglichkeit für die Einführung von Wissensmanagement. In den folgenden Kapiteln wird zunächst das Unternehmen vorgestellt und die Problemstellung konkretisiert, der theoretische und konzeptionelle Rahmen erläutert, um im nächsten Schritt die Voraussetzungen für die Einführung von Wissensmanage-



ment zu überprüfen und schließlich die Kommunikationsstrukturen im Unternehmen hinsichtlich des Wissensmanagements zu evaluieren. Schlussendlich werden jeweils Handlungsempfehlungen für die Einführung von Wissensmanagement und die Nutzung bzw. Anpassung der Kommunikationskanäle gegeben. Zuletzt werden die Erkenntnisse zusammenfassend dargestellt und ein möglichst realistischer Ausblick in die Zukunft des Unternehmens in Bezug auf das Wissensmanagement und die interne Kommunikation gegeben.

## 2. Das Unternehmen

### 2.1. Kurzvorstellung

Die Bhf. Ehrenfeld GmbH wurde Anfang des Jahres 2010 gegründet und hat im Mai 2010 den „Club Bahnhof Ehrenfeld“ (kurz „CBE“) eröffnet. Dieser ist als Konzertstätte, Nachtclub und Kulturzentrum mittlerweile fester Bestandteil der Kölner Club- und Kulturszene geworden. Im Frühjahr 2015 wurde die Veranstaltungsfläche um das „YUCA“ („Your Urban Club of Arts“) erweitert. Beide Veranstaltungsorten liegen direkt unter dem S-Bahnhof in Ehrenfeld in insgesamt drei Bahnhofsbögen, zwei davon beherbergen den etwas größeren CBE und der dritte Bogen das YUCA. Veranstaltungen finden entweder getrennt in beiden Locations statt oder, durch die direkte Nachbarschaft der Bögen möglich, auf dem gesamten Gelände. Das Programm zeichnet sich durch kulturell vielfältige Veranstaltungen wie Konzerte fast aller Musikgenres, Kulturprojekten aus eigenem Hause sowie Partys am Wochenende aus.

So stemmen die mittlerweile ca. 25 Festangestellten, darunter auch 4 Auszubildende, und die zahlreichen studentischen Kräfte knapp 300 Veranstaltungen pro Jahr. Im Kölner Vergleich der kulturelevanten Veranstalter (vgl. Rühl 2016, S. 16) gehört das Unternehmen gemessen am Jahresumsatz zur zweitstärksten Kategorie (2.000.001-5.000.000 €). Weiterhin haben sich im Laufe der Zeit Ableger wie die „Golden Concrete UG“ als Förderinitiative, die „VC Veedel Club UG“ mit dem „Veedel Club“ in der Kölner Südstadt sowie jüngst die „Hush Hush GmbH“ als Konzert- und Bookingagentur entwickelt.

Der Aufbau des Unternehmens lässt sich durch das folgende Organigramm darstellen:

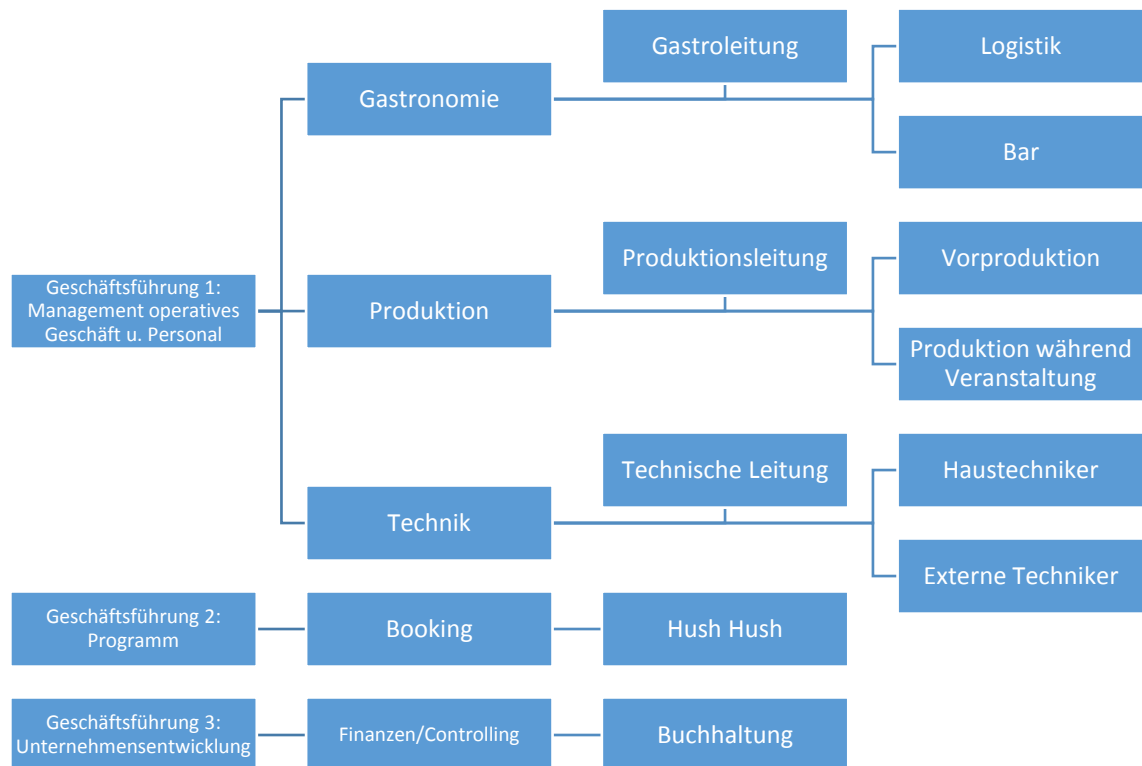


Abbildung 1: Organigramm der Bhf. Ehrenfeld GmbH (Eigene Darstellung)

Die Darstellung als horizontale Hierarchie wird bewusst gewählt, um zu verdeutlichen, dass Hierarchien, wie in Unternehmen der Veranstaltungsbranche üblich, flach gehalten werden und ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung auf Seiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vorherrscht (vgl. Paul und Sakschewski 2012, S. 163).

Das Organigramm lässt erkennen, dass die Geschäftsführung stark in das administrative Tagesgeschäft eingebunden ist und jeder der drei Geschäftsführer eine andere Managementaufgabe übernimmt. Hervorzuheben ist einerseits die Arbeit mit externen Kräften im Bereich der Technik und andererseits die Beschäftigung von studentischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Bereich der Bar. Externe

Techniker und Technikerinnen werden für einzelne Veranstaltungen als Freelancer engagiert, um die hohe Veranstaltungsdichte ohne die dauerhafte Einstellung von eigenen Technikern und Technikerinnen bewältigen zu können. Studentische Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Bereichs Bar werden ebenso für die einzelnen Veranstaltungen eingesetzt, sind allerdings keine Freelancer, sondern als Minijobber oder kurzfristig Beschäftigte angestellt. Dementsprechend haben externe Techniker und Technikerinnen sowie das Barpersonal relativ wenig mit den Angelegenheiten im Büro zu tun und werden nur für die operative Durchführung von Veranstaltungen eingesetzt.

## 2.2. Unternehmensziel und -strategien

Das Ziel des Unternehmens richtet sich nach der politisch-gesellschaftlichen Vision der kulturellen Diversität. Dazu wollte und will man ein Kulturzentrum schaffen, in dem diese kulturelle Diversität in Form von internationalen und interkulturellen Veranstaltungen verschiedenster Couleur gelebt werden kann.

Strategisch umgesetzt wird das Ziel durch die drei Säulen Partys, Konzerte und Kultur. Hinzu kommt die Unterstützung von gemeinnützigen Projekten, entweder durch eigene Veranstaltungen oder durch Förderinitiativen (siehe „Golden Concrete UG“). Nachhaltigkeit, also der Aufbau langfristiger Beziehungen und die Prämisse, nicht auf schnelles Geld aus zu sein, ist ebenso wie die Orientierung am Zeitgeist ein weiterer Ansatz der strategischen Ausrichtung. Trotz aller Gemeinnützigkeit und Besinnung auf eine politisch-gesellschaftliche Vision muss in unserem Wirtschaftssystem allerdings auch die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung gegeben sein. Zwar erhält die Bhf. Ehrenfeld GmbH Fördermittel, diese machen allerdings nur etwa ein Prozent des gesamten Jahresumsatzes aus. Mit Hilfe der drei Säulen soll also auch die Wirtschaftlichkeit sowie eine gewisse wirtschaftliche Unabhängigkeit geschaffen werden, um darauf aufbauend die Prinzipien der Nachhaltigkeit und der Orientierung am Zeitgeist zu ermöglichen.

### 2.3. Problemstellung

Die Bhf. Ehrenfeld GmbH ist seit ihren Anfängen verhältnismäßig schnell gewachsen: Die feste Mitarbeiterzahl hat sich von anfangs 5 Festangestellten auf ca. 25 feste Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vervielfacht, der Jahresumsatz hat sich seit der Gründung vervierfacht. Dieses schnelle Wachstum und die hohe Veranstaltungstaktung haben dazu geführt, dass sich keine bewussten Wissens- und Kommunikationsstrukturen entwickelt, sondern sich eher *on the go* herausgebildet haben. In der Folge gibt es heute viele verschiedene Kommunikationskanäle, welche in Verbindung mit der hohen Veranstaltungstaktung leicht den Überblick verlieren lassen. Es hat sich herausgestellt, dass oftmals wichtige Informationen (und damit auch Wissen) über einen bestimmten Kanal kommuniziert werden, welche später, wenn sie dann (wieder) benötigt werden, nur schwer auffindbar sind.

Hinzu kommt, dass es für externe oder die studentischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kaum effiziente Kommunikationswege zum Management gibt, sodass Probleme oder auch Ideen, welche zur Wissensgenerierung und zu Innovation führen könnten, nur über vermittelnde Personen vertikal kommuniziert werden. So wird beispielsweise ein Problem, welches von einem studentischen Mitarbeiter oder einer studentischen Mitarbeiterin der Gastronomie erkannt wird, erst an den jeweiligen Thekenchef bzw. die jeweilige Thekenchefin kommuniziert, welcher bzw. welche das Problem an die Gastronomieleitung weiterleitet. Diese spricht das Problem dann im besten Fall im wöchentlich stattfindenden Gastronomiemeeting oder, wenn das Problem das Management nicht direkt betrifft, die entsprechende Leitungsposition wie zum Beispiel die technische Leitung an. Die Schwierigkeit ist allerdings, dass solche Dinge oft während einer laufenden Veranstaltung kommuniziert werden, wo sie auch schnell in Vergessenheit geraten, da gerade ein anderes, akuterer Problem gelöst werden muss.

Ergänzt wird die Problematik dadurch, dass sich innerhalb des Unternehmens kein Mitarbeiter bzw. keine Mitarbeiterin die Zeit nehmen kann, ein möglichst wissenschaftlich fundiertes Konzept zur besseren (Wissens-)Kommunikation und zum bewussteren Umgang mit Wissen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu erstellen.

### 3. Theoretische und konzeptionelle Basis

Zunächst müssen die wichtigsten Begrifflichkeiten, welche der folgenden Bearbeitung der Problemstellung zu Grunde gelegt werden, definiert und abgegrenzt werden. Dies soll die Basis für spätere theoretische und konzeptionelle Betrachtungen legen.

#### 3.1. Wissen

Eine Spezifizierung des Begriffs Wissen ist nicht einfach, denn im Laufe der Zeit wurden sehr viele verschiedene Ansätze und Definitionen für Wissen erarbeitet. Die Epistemologie (auch: Erkenntnistheorie) beispielsweise beschäftigt sich schon seit der antiken Philosophie mit der Entstehung von Wissen und dessen Voraussetzungen und ist heute noch ein Hauptgebiet der Philosophie (vgl. Sturm o. D.). Da im wirtschaftlichen Kontext oftmals zum Beispiel Informationen und Daten im Zusammenhang mit Wissen bzw. fälschlicherweise synonym zu Wissen verwendet werden, ist es sinnvoll, den Begriff zunächst abzugrenzen. Hierzu bietet sich die Wissenstreppe nach North an, welcher Ende der Neunzigerjahre den Zusammenhang zwischen Zeichen, Daten, Informationen, Wissen, Handeln, Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit in einer Treppendarstellung kontextualisierte:

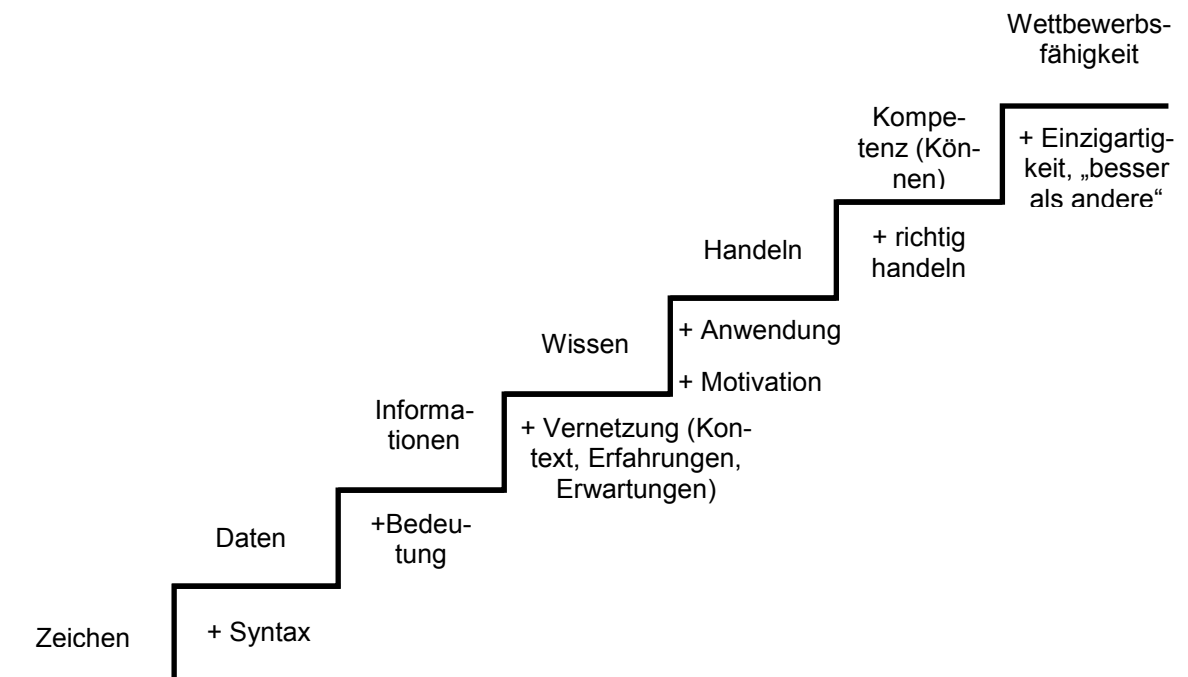


Abbildung 2: Wissenstreppe nach North (in Anlehnung an North 2016, S. 37)

Wie in Abbildung 2 ersichtlich, bilden die Zeichen die unterste Stufe der Wissenstreppe. Zeichen sind zum Beispiel Buchstaben, Ziffern oder Sonderzeichen und werden durch bestimmte Ordnungsregeln wie eine Syntax oder ein Code zu Daten (z.B. Zahlen). Eingebettet in einen Bedeutungskontext werden aus Daten Informationen wie zum Beispiel 50 km/h Fahrgeschwindigkeit. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht dienen Informationen zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen (vgl. North 2016b, S. 36).

Nach North ist Wissen also „der Prozess der zweckdienlichen Vernetzung von Informationen. Wissen entsteht als Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch das Bewusstsein [...]. Informationen sind sozusagen der Rohstoff, aus dem Wissen generiert wird, und die Form, in der Wissen kommuniziert und gespeichert wird.“ (ebd., S. 37). Die Verarbeitung durch das Bewusstsein macht Wissen zu etwas Individuellem und Personengebundenen und ist kontextspezifisch (vgl. ebd.).

Die Anwendung des Wissens führt im nächsten Schritt zu einer Handlung. Dadurch wird das Wissen zum Können. Grundlage für diesen Übergang ist die Motivation, denn ohne Antrieb, also das Wollen, genauso wenig wie ohne das Dürfen, manifestiert sich Wissen nicht in einer Handlung. Im Kontext des Handelns wird Wissen auch erst messbar. Durch das richtige Handeln, also die situationsadäquate Anwendung des Wissens, wird aus dem Handeln eine Kompetenz. Einzigartige Kompetenzen innerhalb einer Organisation führen zur Wettbewerbsfähigkeit (vgl. ebd.).

Nun, da Wissen bezüglich verwandten Begriffen abgegrenzt ist, kann eine dieser Arbeit zu Grunde liegende Definition formuliert werden. Davenport et al. formulierten folgende, im Hinblick auf Wissensmanagement sehr umfassende und passende Definition:

*„Wissen ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet. Entstehung und Anwendung von Wissen vollzieht sich in den Köpfen der Wissensträger. In Organisationen ist Wissen häufig nicht nur in Dokumenten oder Speichern enthalten, sondern erfährt auch eine allmähliche Einbettung in organisatorische Routinen, Prozesse, Praktiken und Normen.“*

*(Davenport et al. 1999, S. 32)*

Darüber hinaus wird Wissen im Zuge des Wissensmanagements häufig in implizites und explizites Wissen unterteilt:

Implizites Wissen ist dabei Wissen, das nicht verbalisiert werden kann und wird auch verborgenes Wissen oder *tacit knowledge* genannt. Es umfasst zum Beispiel persönliche Erfahrungen, Überzeugungen und das Können einer Person (vgl. Lehner 2014, S. 61; McAdam et al. 2007).

Explizites Wissen lässt sich im Gegensatz dazu sprachlich weitergeben. Als Informationen steckt es beispielsweise in Dokumenten oder Formeln und kann so weitergegeben werden (vgl. Lehner 2014, S. 61).

### 3.2. Wissensmanagement

Die Vielfältigkeit und Heterogenität der Definitionen für Wissen, lassen sich auch auf das Wissensmanagement übertragen. Der interdisziplinäre Charakter des Forschungsgebiets mit Wurzeln in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen macht eine einheitliche Definition des Begriffs noch schwieriger (vgl. Staiger 2008, S. 37). Eine recht allgemeine Definition von Wissensmanagement liefert Reinmann (2009) in einem Studententext:

*„Wissensmanagement meint die (Meta-)Steuerung und Gestaltung von Rahmenbedingungen sowie die Förderung von Wissensträgern derart, dass ein systematischer (versus zufälliger) und verantwortungsvoller (versus nicht begründbarer) Umgang mit personalem und öffentlichem Wissen wahrscheinlicher wird.“*

*(Reinmann 2009, S. 29)*

Auffällig ist, dass hier kein Bezug zu Wissensmanagement-Methoden und den verschiedenen Ansätzen des Wissensmanagements genommen wird. Dadurch ist sie in den unterschiedlichsten Kontexten anwendbar.

Im Laufe der mittlerweile über 25-jährigen Geschichte des Wissensmanagements (vgl. Lehner 2014, S. 33) haben sich verschiedene Strömungen, Ansätze und Methoden entwickelt, deren Erörterung den Rahmen dieser Arbeit sprengen



würde. Ein weiteres, auch in dieser Arbeit erwähntes Konzept in der Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement, ist die organisationale Wissensbasis und mit der Veränderung der organisationalen Wissensbasis das organisationale Lernen. Probst et al. (2010) formulieren Definitionen für beide Konzepte:

*„Die organisationale Wissensbasis setzt sich aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann. Sie umfasst darüber hinaus die Daten und Informationsbestände, auf welchen individuelles und organisationales Wissen aufbaut.*

*[...]*

*Organisationales Lernen betrifft die Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Schaffung kollektiver Bezugsrahmen sowie die Erhöhung der organisationalen Problemlösungs- und Handlungskompetenz.“*

*(Probst et al. 2010, S. 23)*

### 3.3. Wissens(management)ziel

Die Formulierung von Wissenszielen dient als Richtungsvorgabe für die Wissensstrategie und damit alle späteren Wissensmanagementaktivitäten und ist somit ein zentraler Ausgangspunkt des Wissensmanagements. Dabei legen sie, abgestimmt auf Unternehmensziele und -strategien, fest, wie welches Wissen zum Unternehmenserfolg beitragen soll (vgl. Kohl et al. 2016, S. 15; Lehner 2014, S. 45). Wissensmanagementziele müssen keinen direkten Bezug zu konkreten, zu erwerbenden Wissensinhalten haben und wirken sich daher auch auf allgemeine Wissensmanagementaktivitäten aus. Eine genaue Abgrenzung der beiden Zielarten ist allerdings nicht immer möglich (vgl. Lehner 2014, S. 301).

### 3.4. Wissens(management)strategie

Die Wissens(management)strategie beschreibt, durch welche Wissensmanagementansätze die formulierten Wissens(management)ziele erreicht werden können. Somit legt sie „die langfristige Verhaltensweise der Organisation im Umgang mit der Ressource Wissen fest“ (Frey-Luxemburger 2014, S. 234). Sie kann Teil der Unternehmensstrategie werden oder diese sogar ersetzen (ebd., S. 234).

### 3.5. Kommunikation

Allgemein betrachtet ist Kommunikation der „Prozess der Übertragung von Nachrichten zwischen einem Sender und einem oder mehreren Empfängern“ (Gabler Wirtschaftslexikon o. D.a). Im engeren Sinne geht es dabei um den „Austausch von Botschaften oder Informationen zwischen Personen“ (Gabler Wirtschaftslexikon o. D.a). Im Kontext dieser Arbeit wird analog zur Problemstellung hauptsächlich die intraorganisationale Kommunikation, also die Kommunikation zwischen Personen innerhalb der betrachteten Organisation, berücksichtigt. Dabei beschränkt sich der Kommunikationsbegriff nicht nur auf die persönliche Face-to-Face-Kommunikation, sondern wird um die ortsunabhängige Kommunikation mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien erweitert.

Weiterhin lässt sich für die interne Kommunikation im Unternehmen zwischen informeller und formeller Kommunikation unterscheiden:

Die informelle Kommunikation muss weder geplant noch mit einer Zielsetzung verbunden sein und ist die häufigste Form der Kommunikation in Unternehmen. Inhaltlich können sowohl für das Geschäft irrelevante als auch relevante Informationen ausgetauscht werden (vgl. Huck-Sandhu 2016, S. 34).

Formelle Kommunikation hingegen zeichnet sich durch die Verbundenheit mit einer Zielsetzung aus und „umfasst alle Prozesse, welche Struktur und Handlung innerhalb einer Organisation nach innen und außen prägen sollen“ (Huck-Sandhu 2016, S. 34). Aufgrund der mit ihr verbundenen Zielsetzung ist sie also auch immer geplant.

### 3.6. Kommunikationsstruktur

Unter Kommunikationsstruktur versteht man die „formale Art, wie der Informationsfluss in einer Gruppe (zum Beispiel Projektgruppe, Abteilung) erfolgt“ (Gabler Wirtschaftslexikon o. D.b). Bezugssystem innerhalb dieser Arbeit soll nicht eine Gruppe oder Abteilung, sondern das gesamte Unternehmen sein. Analog zur Problemstellung wird besonderes Augenmerk auf die verschiedenen Kommunikationskanäle und die zugrunde liegenden Kommunikationswerkzeuge gelegt.

#### 4. Voraussetzungen für die Einführung von Wissensmanagement

Die große Bedeutung von Wissen und der systematische Umgang mit dieser Ressource ist zu einem entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg geworden (vgl. Lehner 2014, S. 30). Doch bevor Praktiken des Wissensmanagements in einem Unternehmen eingeführt werden, müssen zunächst die Voraussetzungen für die Einführung überprüft werden. Nur so können die richtigen Methoden und Werkzeuge ausgewählt und sinnvoll auf ein Unternehmen angewandt werden.

##### 4.1. Besonderheiten der Veranstaltungsbranche

Wie jede Branche hat auch die Veranstaltungsbranche ihre branchentypischen Eigenheiten, welche den Einsatz und die Voraussetzungen für Wissensmanagement in Unternehmen dieser Branche elementar beeinflussen.

Eine Besonderheit ist, dass die Unternehmenslandschaft innerhalb der Branche von Kleinst- und Kleinunternehmen geprägt ist. Nur wenige Organisationen wie zum Beispiel öffentliche Theater oder Opernhäuser sind im Bereich der mittelständischen Unternehmen anzusiedeln.

Weiterhin gelten vor allem Veranstalter, Agenturen und Dienstleister als Hauptakteure in diesem Feld. Hierbei verantwortet ein Veranstalter eine Veranstaltung oft zusammen mit dem Betreiber der Veranstaltungsstätte, weshalb häufig Veranstalter und Betreiber ein und dieselbe Organisation sind. Von einer Agentur gehen zumeist das Konzept und die Planung einer Veranstaltung aus, sie kann aber ebenso auch als Veranstalter auftreten. Dienstleister erbringen verschiedene, teilweise oder vollständig immaterielle Dienstleistungen für Veranstaltungen. Dazu gehören beispielsweise technische Dienstleister rund um den technischen Aufbau einer Veranstaltung, Veranstaltungsdienstleistungen wie Sicherheitsdienste oder Kostümierung und Personaldienstleister für die Vermittlung von Künstlern und Künstlerinnen oder Hosts und Hostessen (vgl. Paul und Sakschewski 2012, 15ff).

Zudem werden die hauptsächlich kleinen Unternehmen naturgemäß stark von der Unternehmerperson oder den Unternehmerpersonen geprägt. So werden

Managementaufgaben meist von den Unternehmern selbst oder durch eine eigens bestimmte Führungskraft übernommen. Durch die geringe Größe und einen dadurch geringeren Formalisierungsgrad sind zwar die personellen und finanziellen Ressourcen relativ begrenzt, die Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit auf Veränderungen in Markt und Wettbewerb deshalb aber durchaus erhöht. Personelle Ressourcen werden veranstaltungsabhängig oft durch externe Kräfte erweitert. Außerdem herrscht zumeist eine persönliche und informelle, fast schon familiäre Unternehmensstruktur mit flachen Hierarchien (vgl. Paul und Sakschewski 2012, 19f).

Des Weiteren überwiegt das auftragsorientierte Projektgeschäft, jede Veranstaltung ist prinzipiell also ein einzigartiges Projekt (vgl. ebd., S. 27). Innerhalb solcher Projekte wird Wissen angewandt und es entsteht Wissen außerhalb routinierter Prozesse, was das Management dieses Projektwissens sinnvoll erscheinen lässt (vgl. Hanisch et al. 2009, S. 148f). Im Bereich der Veranstaltungstechnik und des -managements ist zusätzlich während zahlreichen Veranstaltungen erlerntes Erfahrungswissen, also implizites Wissen, vorherrschend (vgl. Paul und Sakschewski 2012, S. 51).

#### 4.2. Besonderheiten des Unternehmens

Das Unternehmen ist in erster Linie Betreiber der genannten Veranstaltungsstätten CBE und YUCA. Gleichzeitig tritt es jedoch auch als Veranstalter und Agentur in Erscheinung, entweder als Bhf. Ehrenfeld GmbH selbst oder mit der dem Unternehmenskosmos zugehörigen Hush Hush GmbH. Des Weiteren besteht auch für andere Veranstalter, Agenturen und Künstler und Künstlerinnen selbst die Möglichkeit, sich in den Clubs einzumieten und Veranstaltungen durchzuführen. So kommen jährlich insgesamt über 300 Veranstaltungen zustande.

Die Unternehmensstruktur und -kultur ist für die Veranstaltungsbranche typisch familiär. Dazu tragen flache Hierarchien, teils hohe Eigenverantwortung und die Bereitschaft zum gegenseitigen Helfen über Abteilungsgrenzen hinaus bei. Außerdem setzt sich die Belegschaft, ganz nach dem Unternehmensziel der Diversität, aus Menschen unterschiedlichster Herkunft zusammen, wodurch verschie-

dene Kulturen und Sprachen aufeinandertreffen. Die Arbeitsplätze in den Büroräumen sind offen gestaltet und täglich kocht ein Koch für diejenigen Mittagessen, die sich dafür eintragen, was zumeist die gesamte anwesende Belegschaft ist. Durch das gemeinsame Essen sowie offene Bereiche inklusive Sofas für kurze Pausen oder als alternativer Arbeitsplatz werden Räume geschaffen, in denen sich über die Arbeit und auch Privates ausgetauscht werden kann.

### 4.3. Wissensbasis

Möchte man die Voraussetzungen eines Unternehmens für die Einführung von Wissensmanagement prüfen, ist es sinnvoll, zunächst den Status Quo im Unternehmen zu erörtern. Hierzu lohnt sich ein Blick auf die organisationale Wissensbasis, denn deren Gestaltung und Entwicklung gehört zu den Kernaufgaben des Wissensmanagements (vgl. Lehner 2014, S. 101).

#### 4.3.1. Individuelle Wissensbestände

Der projekthafte Charakter von Veranstaltungen und die damit verbundene Einzigartigkeit erschweren das Etablieren von standardisierten Prozessen, sodass der Großteil der Problemlösungskompetenz gerade in der Vorbereitungsphase und während der Durchführung von Veranstaltungen auf dem Erfahrungsschatz der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beruht. Im untersuchten Unternehmen herrscht also implizites Erfahrungswissen vor, wie es für die Veranstaltungsbranche typisch ist (vgl. Paul und Sakschewski 2012, S. 51).

Dazu gehört im Bereich der Produktion vor allem Wissen über die Location an sich (inklusive rudimentärer Kenntnisse der Technik vor Ort), Veranstalter und Veranstaltungen, Künstler und Künstlerinnen und jeweilige (Musik-, Kunst-, Kultur-)Szene usw.

Im Bereich Technik steht naturgemäß die technische Seite der Location im Vordergrund, also das Wissen über vorhandenes und mögliches Equipment, die elektrischen Gegebenheiten, Sicherheitsmaßnahmen und -richtlinien, aber auch Wissen über die technische Umsetzung diverser Musikgenres und Vorlieben von Künstlern und Künstlerinnen. Im Bereich der Technik ist eine Besonderheit im

Unternehmen wie auch in vielen weiteren Unternehmen der Branche, dass zur Veranstaltungsdurchführung viele externe Arbeitskräfte eingesetzt werden, welche natürlich auch über spezifisches Wissen verfügen, das sich positiv auf die organisationale Wissensbasis auswirken könnte. Diese externen Kräfte sind allerdings meist nur zur Veranstaltungsdurchführung vor Ort und können dadurch ihr Wissen auch nur mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vor Ort teilen. Da Kommunikation als einer der Schlüssel zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis betrachtet wird (vgl. Wahren 1996, S. 127), findet dieses Wissen nur schwer seinen Weg in die Wissensbasis des Unternehmens, wenn die Adressaten der Wissenskommunikation begrenzt sind und die tägliche Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen aus allen Bereichen des Unternehmens wegfällt.

Ähnlich verhält es sich mit dem Bereich Gastronomie. Hier sind zwar keine selbstständigen Freelancer tätig, die eingesetzten studentischen Kräfte sind aber dennoch nicht Teil des täglichen Unternehmensalltags und meist nur zwei bis drei Mal in der Woche vor Ort, und dann auch nur für den Gastronomiebetrieb der jeweiligen Veranstaltung.

Zu den individuellen Wissensbeständen gehört neben dem Erfahrungswissen auch das in der jeweiligen Ausbildung erlernte Fachwissen der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Dieses vermischt sich mit dem Erfahrungswissen und bildet so die Kompetenz zur Planung und Durchführung der Veranstaltungen. Es kann allerdings innerhalb der einzelnen Abteilungen nicht grundsätzlich als kollektiver Wissensbestand bezeichnet werden, da nicht jeder Mitarbeiter und nicht jede Mitarbeiterin den gleichen Ausbildungsweg bestritten hat (Ausbildung vs. Studium) und auch Quereinsteiger und Quereinsteigerinnen, welche ihre Ausbildung nicht im Bereich der Veranstaltungsberufe gemacht haben, mitwirken.

#### 4.3.2. Kollektive Wissensbestände

Durch den dominanten Anteil an implizitem Erfahrungswissen fallen die kollektiven Wissensbestände, also das den meisten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zugängliche vorhandene diverse Wissen, relativ klein aus.

Grundlegendes Wissen über die Veranstaltungsstätte selbst kann als kollektiv vorhanden betrachtet werden. Des Weiteren sind rechtliche Rahmenbedingungen rund um Veranstaltungen aufgrund der guten allgemeinen Recherchierbarkeit im Internet und für viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Teil in der Ausbildung von Veranstaltungsberufen ebenfalls Bestandteil der kollektiven Wissensbestände.

Hinzu kommen Daten und Informationen, welche in expliziter Form hauptsächlich digital im Unternehmen vorliegen. Zumeist sind dies Informationen zu spezifischen Veranstaltungen, wie z.B. Produktionssheets (grundlegende Informationen zur Veranstaltung) oder Rider<sup>1</sup>. Diese werden in einer Cloud gespeichert, auf welche die gesamte Belegschaft zugreifen kann. Problematisch ist allerdings, dass Ordner und Dateien zunächst den gewünschten Nutzern und Nutzerinnen freigegeben werden müssen. Anders als bei einem klassischen serverbasierten Dateiensystem hat man als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin trotz des Zugangs zur Cloud also nicht automatisch Zugriff auf die gesamten unternehmensinternen Ordner. Vorteil davon ist, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen optimalerweise nur Zugriff auf Dateien und Dokumente haben, welche sie auch wirklich brauchen und deshalb die Ordnerstruktur nicht kennen müssen. Gleichzeitig besteht aber der Nachteil, dass bei falscher Ordnerfreigabe kein Zugriff auf benötigte Dateien erfolgen kann.

Großes Potenzial zur Erweiterung der kollektiven wie auch individuellen Wissensbestände und damit der organisationalen Wissensbasis bietet der Aufbau des Bereichs Marketing innerhalb des Unternehmens. Marketingaktivitäten wurden bisher von mehreren Personen überschaubar strukturiert durchgeführt. Aktuell vollzieht sich allerdings ein Wandel hin zu einer Marketingabteilung bzw. zu einem Marketingbeauftragten, sodass zukünftige Marketingmaßnahmen strukturiert, koordiniert und professionell geplant und durchgeführt werden können.

---

<sup>1</sup> Ein Rider ist ein Dokument, welches Anforderungen seitens eines Künstlers oder Künstlerin oder einer Band an die Veranstaltungsstätte bzw. den Veranstalter festhält. Die häufigsten Formen sind Technical Rider (technische Anforderungen) und Hospitality Rider (Verpflegungs- und Komfortanforderungen).

#### 4.4. Wissens(management)ziele

Übergeordnetes Wissensmanagementziel ist die Gestaltung und Entwicklung der organisationalen Wissensbasis (siehe [Kapitel 3.2](#)). Als erster Ansatzpunkt zur Gestaltung der Wissensbasis kann der hohe Anteil des impliziten Erfahrungswissens im Unternehmen gesehen werden. Hier scheint es sinnvoll, Erfahrungen aus Veranstaltungen nachhaltig zu nutzen. Dieser Ansatz deckt sich zudem mit dem Nachhaltigkeitsansatz der Unternehmensstrategie. Ein Ziel des Wissensmanagements sollte also sein, spezifisches Erfahrungswissen aus Veranstaltungen für jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin zugänglich und damit für zukünftige Veranstaltungen nutzbar zu machen. Dies bedeutet die Umwandlung von Teilen der individuellen Wissensbestände in kollektive Wissensbestände. Auf diese Weise kann im Unternehmen vorhandenes Wissen sowie durch jede Veranstaltung kontinuierlich aufgebautes Wissen für Projekte in der Zukunft genutzt werden, auch wenn der Träger der Erfahrung nicht daran beteiligt ist.

Weiterhin gibt es im Unternehmen ungenutzte Potenziale, welche durch Wissensmanagementaktivitäten nutzbar gemacht werden können. Dazu gehört, ganz im Sinne der Unternehmensvision, vor allem die große Diversität innerhalb der Belegschaft. Besonders die eingesetzten externen Techniker und Technikerinnen und der Bereich Gastronomie werden zur Zeit noch zu wenig bei unternehmensinternen Entscheidungsprozessen einbezogen. Dabei könnte durch entsprechende Aktivitäten die Wissensgenerierung in diesen Bereichen und auch unternehmensweit vorangetrieben und so die organisationale Wissensbasis erweitert werden.

Der Aufbau einer Marketingabteilung ist prinzipiell schon ein Wissensziel an sich, da hierfür Marketingwissen und -kompetenzen generiert und erlernt werden müssen. Diese Erweiterung der Wissensbasis lässt sich durch Wissensmanagementaktivitäten fördern und sollte deshalb auch Ziel des Wissensmanagements sein.



#### 4.5. Wissens(management)strategie

Die nachhaltigere Nutzung des erlernten Erfahrungswissens kann auf zwei Arten unterstützt werden. Zum einen werden die Wissensteilung und die damit verbundene Gestaltung der Wissensbasis durch Kommunikation ermöglicht (vgl. Wahren 1996, S. 127). Somit würde die bewusste Beeinflussung der Kommunikation im Unternehmen auch Einfluss auf die Nutzung des Erfahrungswissens nehmen. In anfänglicher Form gibt es neben der generell kommunikationsoffenen Unternehmenskultur bereits regelmäßig die Möglichkeit zum Austausch über vergangene (und zukünftige) Veranstaltungen in Form eines wöchentlichen Meetings. Dabei fehlen jedoch meist z.B. die externen Techniker und Technikerinnen sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus der Gastronomie, außerdem wird nur vergleichsweise kurz über die Veranstaltungen gesprochen, sodass ein richtiger Wissensaustausch nur schwer stattfinden kann (vgl. Lehner 2014, S. 90).

Zum anderen gibt es die Möglichkeit, das Erfahrungswissen personenunabhängig und für alle durch Externalisierung verfügbar zu machen, was die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen meint. Dieses Prinzip findet sich in zahlreicher Lektüre zum Thema Wissensmanagement (vgl. u.a. Nonaka 1992, 97f; Probst et al. 2012, S. 126). Vor allem Wissen über wiederkehrende Veranstaltungen und Veranstalter, mit denen regelmäßig zusammengearbeitet wird, kann so dokumentiert, gespeichert und für zukünftige Veranstaltungen genutzt werden. Des Weiteren kann durch diese Praxis Wissen auch dann bewahrt werden, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin aus dem Unternehmen ausscheidet.

Die ungenutzten Potenziale der externen technischen und der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Gastronomie könnten in Zukunft zu einer Erweiterung der organisationalen Wissensbasis beitragen. Hierzu müssen diese Potenziale allerdings erst aktiviert und integriert werden. Die bloße Einrichtung neuer Kommunikationswege ist dabei nicht ausreichend, diese müssen auch „beworben“ und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über die Nutzung informiert werden (vgl. Lehner 2014, S. 312). Sowohl technologische Möglichkeiten in Form eines Kommunikationstools als auch die Einrichtung von regelmäßigen Events zur direkten, persönlichen Kommunikation und Wissensgenerierung sind hier denkbar.

Auch der Aufbau des Marketingwissens kann durch Kommunikationsförderung unterstützt werden. Wissen von externen Wissensträgern könnte in diesem Zusammenhang zusätzlich zu den eigenen internen (Lern-)Erfahrungen eine wichtige Rolle spielen. Da sich das Marketing mehr oder weniger im Aufbau befindet, besteht die Chance, Erfahrungen und Wissen in diesem Bereich von Beginn an zu dokumentieren, sodass Erlerntes für alle und vor allem für neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verfügbar ist, was die Chance verringert, dass bereits gemachte Fehler wiederholt werden.

Die beiden wichtigsten Pfeiler der Wissensmanagementstrategie beruhen also auf der Externalisierung von Erfahrungswissen und der Förderung und bewussten Gestaltung der Kommunikationsstrukturen zur Wissensgenerierung und Erweiterung der organisationalen Wissensbasis.

## 5. Analyse der internen Kommunikationsstruktur

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, wie wichtig Kommunikation für die Entstehung und Verteilung von Wissen ist. Ein zentraler Aspekt der Problemstellung dieser Arbeit liegt in dem fehlenden Aufbau bewusster Kommunikationsstrukturen innerhalb des betrachteten Unternehmens. Deshalb lohnt sich der nähere Blick auf die vorhandenen Kommunikationsstrukturen und wie diese, gerade im Zusammenhang mit Wissensmanagement, derart optimiert werden können, dass der Informations- und damit Wissensfluss im Unternehmen reibungsloser ablaufen kann.

Zur Analyse der Kommunikationsstruktur innerhalb des Unternehmens werden zunächst die vorhandenen Kommunikationskanäle und -werkzeuge betrachtet und anschließend bezüglich der in [Kapitel 4](#) gewonnenen Erkenntnisse zur Einführung von Wissensmanagement evaluiert.

### 5.1. Kommunikationskanäle

#### 5.1.1. Face-to-Face

Der persönlichste Kommunikationsweg ist nach wie vor die Face-to-Face-Kommunikation und diese wird dank der offenen Bereiche in den Büros der Bhf. Ehrenfeld GmbH und deren Nähe zu den Veranstaltungsorten Club Bahnhof Ehrenfeld und YUCA auch rege genutzt. Vor allem im operativen Geschäft bei der Durchführung von Veranstaltungen ist die direkte, persönliche Kommunikation unabdingbar. Auch jene Tätigkeiten im Büro werden naturgemäß von der Face-to-Face-Kommunikation begleitet. Neben der informellen Kommunikation wird formell hauptsächlich in zahlreichen Meetings kommuniziert. Auffällig ist allerdings, dass nur selten Meeting-Protokolle angefertigt werden, wie es sonst in vielen Unternehmen üblich ist.

Des Weiteren gibt es in größeren Abständen einen Stammtisch für das Gastronomiepersonal sowie Team-Events, welche als Plattform für Face-to-Face-Kommunikation dienen. Externe Techniker und Technikerinnen sind hier weniger involviert.

### 5.1.2. Telefon/Handy

Die Kommunikation über das Fest- und Mobilfunknetz findet im Unternehmen zwar Anwendung, zumeist aber nicht für die interne Kommunikation, sondern eher für die externe Kommunikation mit Veranstaltern, Künstlern und Künstlerinnen, Tour-Managern, anrufenden Gästen o.Ä. Intern wird meistens dann telefoniert, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin über andere synchrone Kommunikationskanäle nicht erreichbar ist oder ein Telefonat als sinnvoller erachtet wird.

### 5.1.3. E-Mail

E-Mail-Kommunikation ist aus heutigen Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Im untersuchten Unternehmen wird dieser Kommunikationskanal überwiegend zur formellen und auch externen Kommunikation genutzt. Gerade in der Projektinitiierungsphase wird vor allem per E-Mail kommuniziert.

### 5.1.4. Slack

Slack<sup>2</sup> ist ein webbasierter Instant-Messaging-Dienst und wurde zur Kommunikation in Gruppen entwickelt, es handelt sich demnach um eine Groupware. Die Anwendung zeichnet sich dadurch aus, dass sich verschiedene sogenannte „Channel“ erstellen lassen, innerhalb denen Gruppenkommunikation zwischen den dem Channel beigetretenen Nutzern und Nutzerinnen stattfinden kann. Die direkte Kommunikation zwischen zwei Nutzern oder Nutzerinnen, wie bei klassischen Instant-Messaging-Diensten üblich, ist ebenso möglich. Die textuelle Kommunikation wird durch die Möglichkeit ergänzt, Bilder, Videos und andere Dateien zu verschicken. Slack-Channel und -Konversationen sind nach Text sowie Dateien durchsuchbar. Auch externe Applikationen, wie z.B. Dropbox oder verschiedene Bots, lassen sich in Slack integrieren. Cross-Media-Funktionalität erhält Slack durch Clients für Windows, macOS, Linux, Android und iOS, welche zusätzlich zur Webanwendung im Browser verfügbar sind.

---

<sup>2</sup> Siehe <https://slack.com/>.

Genutzt wird dieses Kommunikationswerkzeug hauptsächlich zur Ad-Hoc-Kommunikation, also wenn es darum geht, schnell an Informationen von Kollegen und Kolleginnen zu gelangen. Die Nutzung ist daher eher informeller Natur.

#### 5.1.5. WhatsApp

WhatsApp<sup>3</sup> ist ein weiterer webbasierter Instant-Messaging- und (Video-)Telefonie-Dienst, der innerhalb des Unternehmens genutzt wird. Anders als Slack ist WhatsApp nicht vordergründig als Groupware und deshalb auch eher für den privaten Gebrauch konzipiert. Neben den Anwendungen für Android, iOS, BlackBerry und Windows Phone existieren auch abgespeckte Applikationen für die Desktop-Nutzung für Windows- und macOS-Rechner.

Die Anwendung ist im Vergleich der Kommunikationsapplikationen für Smartphones die beliebteste (Priori Data 2017) und so nutzt fast jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin des Unternehmens diese Applikation auch privat. Intern wird sie hauptsächlich für die Kommunikation im und mit dem Bereich Gastronomie, also den studentischen Kräften genutzt.

#### 5.1.6. Telegram Messenger

Der dritte Instant-Messaging-Dienst, welcher im untersuchten Unternehmen genutzt wird, ist der Telegram Messenger<sup>4</sup>. Die Applikation ist im Gegensatz zu WhatsApp auf noch weiteren Betriebssystemen verfügbar, der Funktionsumfang ähnelt dem von WhatsApp allerdings sehr.

Zur internen Kommunikation wird Telegram seltener genutzt, am häufigsten wird darüber mit Externen kommuniziert, wie z.B. Veranstaltern oder den Zuständigen des Veedel Clubs.

---

<sup>3</sup> Siehe <https://www.whatsapp.com/>.

<sup>4</sup> Siehe <https://telegram.org/>.

#### 5.1.7. Facebook Messenger

Vierter und letzter intern genutzter Instant-Messaging-Dienst ist der Facebook Messenger<sup>5</sup>, Bestandteil des sozialen Netzwerks Facebook. Die Nutzung erfolgt im Browser entweder über ein Website-Interface auf der Website von Facebook bzw. einer eigenen Website oder als eigenständige Applikation für iOS und Android. Die Funktionalität ist wiederum der von WhatsApp oder Telegram sehr ähnlich.

Der Kommunikationskanal wird intern hauptsächlich im Bereich des Bookings genutzt, allerdings eher selten.

#### 5.1.8. ownCloud

Die ownCloud<sup>6</sup>-Software ermöglicht das Speichern von Daten auf einem Server sowie clientseitig die Synchronisation mit lokalen Verzeichnissen. Der Einsatz in der Bhf. Ehrenfeld GmbH hat die Verwendung eines klassischen Fileservers ersetzt.

Anders als bei den zuvor beschriebenen Kanälen geht es bei der ownCloud nicht um die direkte textuelle oder sprachliche Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen, sondern um den Austausch und die Ablage von Dokumenten und anderen Dateien innerhalb des Unternehmens.

#### 5.1.9. Wunderlist

Der Online-Dienst Wunderlist<sup>7</sup> dient zur Aufgabenverwaltung und der Verwaltung von Notizen. Es können To-Do-Listen erstellt werden, welche verschiedenartig sortiert und mit anderen Nutzern geteilt werden können. Auch ist die Zuweisung von Aufgaben möglich und eine Erinnerungsfunktion enthalten.

So wird das Tool auch innerhalb des Unternehmens für die Zuweisung von Aufgaben sowie für die persönliche Organisation genutzt.

---

<sup>5</sup> Siehe <https://www.messenger.com/>.

<sup>6</sup> Siehe <https://owncloud.org/>.

<sup>7</sup> <https://www.wunderlist.com/>.

#### 5.1.10. Marcato

Marcato ist ein Online-Dienst, welcher sich zur Aufgabe gemacht hat, alle nötigen Werkzeuge zur Planung und Durchführung von Live-Events bereitzustellen. Die Palette an Werkzeugen umfasst Tools für Event-Management, Talent-Management, Lieferanten-Management und vieles mehr.

Das untersuchte Unternehmen nutzt allerdings einzig und allein die Kalenderfunktion, welche im kostenlosen Marcato Light neben anderen Werkzeugen verfügbar ist.

#### 5.2. Evaluation bezüglich der Einführung von WM

Die in [Kapitel 4.5](#) erarbeitete Wissensstrategie beschreibt die für die Bhf. Ehrenfeld GmbH sinnvollen Wissensmanagementansätze. Diese beruhen im Wesentlichen auf der bewussten Gestaltung der Kommunikation sowie der Externalisierung und Dokumentation von Erfahrungswissen. Es gilt nun zu prüfen, inwiefern die vorhandene Kommunikationsstruktur den Prinzipien des Wissensmanagements entspricht und ob diese als Grundlage für die Anwendung von Wissensmanagementmethoden geeignet ist.

Allgemein betrachtet impliziert schon die Problemstellung der Arbeit eine Evaluation der Kommunikation im Unternehmen. Viele verschiedene Kanäle und Medien tragen zur Unübersichtlichkeit bei und begünstigen Probleme beim Austausch von Informationen. Da, wie zuvor in dieser Arbeit schon mehrmals dargelegt, Kommunikation die Grundlage zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis ist, muss eine Verbesserung dieser auch zu einer Verbesserung im Sinne des Wissensmanagements führen. Betrachtet man die Kommunikationskanäle bzw. -werkzeuge an sich, so können Synergiepotenziale mit Wissensmanagementansätzen entfaltet werden.

Die Kommunikation über das Telefon- und Mobilfunknetz ist zwar unabdingbar, stellt jedoch keinen Ansatzpunkt für Wissensmanagementmethoden dar. Externalisiertes Wissen könnte zwar über diesen Kanal kommuniziert werden, aller-

dings nicht in dokumentierter Form, und eine nachträgliche Dokumentation erscheint zu aufwändig. Insofern ist dieser Kanal als eher uninteressant für das Wissensmanagement zu bewerten.

Ähnlich verhält es sich mit den Tools Wunderlist und Marcato. Als Planungs- und Organisationstools dienen sie hauptsächlich zur indirekten Kommunikation und bieten sich daher weniger für die Kombination mit Wissensmanagementmethoden an. Allein Marcato mit seinen vielfältigen Funktionen könnte für das Wissensmanagement interessant sein. Da allerdings nur die Kalenderfunktion genutzt wird, ist dies nicht der Fall. Ob eine umfangreichere Nutzung des Tools sinnvoller wäre, ist allerdings fraglich, denn dieses ist eher zur Planung von größeren, einzelnen Events entwickelt worden als zur Organisation einer Veranstaltungsstätte mit ganzjährigem Programm und damit vielen aufeinanderfolgenden Veranstaltungen.

Die Instant-Messaging-Dienste WhatsApp, Telegram Messenger und Facebook Messenger können zwar den Informations- und Wissensfluss im Unternehmen unterstützen, indem sie auf einfache Art und Weise direkte, synchrone Kommunikation ermöglichen, sind allerdings aufgrund der speziellen Nutzung im Unternehmen (Kommunikation mit Externen oder nur in bestimmten Bereichen) und einem Funktionsumfang, welcher eher privaten Zwecken entspricht (unstrukturiert, unzureichende Suchfunktion) für konkrete Wissensmanagementmethoden uninteressant.

E-Mail-Kommunikation bietet zwar die Möglichkeit, externalisiertes und dokumentiertes Wissen zu kommunizieren, die Speicherung der Wissensdokumente obliegt jedoch trotzdem dem Empfänger und dessen Fähigkeiten zur strukturierten Dokumentenablage. Außerdem ist Gruppenkommunikation per E-Mail im Vergleich zu moderneren Kommunikationssystemen eher kompliziert und langsam. Als Ansatzpunkt für Wissensmanagementmethoden ist deshalb im Kontext dieses Unternehmens auch dieses Werkzeug eher weniger geeignet.

Wesentlich interessanter ist die Groupware-Anwendung Slack. Als Groupware-Kommunikationssystem ist diese Anwendung auf die Arbeit in Gruppen spezialisiert. Sie könnte ein mögliches Medium zur synchronen Kommunikation externa-



lisierten und dokumentierten Wissens sein. Doch zur langfristigen und Nachhaltigen Speicherung von Wissensdokumenten fehlen wiederum ausgereifte Suchmöglichkeiten (wie z.B. Metadaten-Suche) sowie die Möglichkeit zur strukturierten Ablage. Darüber hinaus böte sie sich jedoch als synchrones Kommunikationsmittel zur Wissensgenerierung an, da sie die einfache, multimediale Kommunikation in Gruppen unterstützt.

Als Cloud-Software bietet ownCloud die Möglichkeit, Wissensdokumente längerfristig zu speichern und verfügbar zu machen. Durch Anlegen von Ordnern für bestimmte Personengruppen kann sogar gewährleistet werden, dass externalisiertes Wissen aus verschiedenen Bereichen auch nur an solche Personen kommuniziert wird, welche dieses durch Internalisierung auch nutzen können. Weiterhin können Dateien mit Metadaten angereichert werden (z.B. Verschlagwortung), welche dann auch durchsucht werden können. Somit bietet ownCloud einen Ansatzpunkt für die Kommunikation und Speicherung von dokumentiertem Wissen, was unter die Wissensmanagementstrategie der Externalisierung fällt.

Letzter möglicher Ansatzpunkt ist die Face-to-Face-Kommunikation. Diese bietet aufgrund ihrer Vielfältigkeit gleich mehrere Möglichkeiten für den Einsatz von Wissensmanagementmethoden. Einerseits geht es dabei um die Gestaltung des Arbeitsplatzes (also des Büros) zur Förderung der informellen Kommunikation und damit des Wissensaustauschs. Andererseits bieten sich Team-Aktivitäten wie Stammtische oder Team-Events als Kommunikationsplattform für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an. Hier kann informell Wissen ausgetauscht und diskutiert werden. Während dies ungeplant geschieht und sich der direkten Steuerung entzieht, kann der gezielte Einsatz von Methoden des Wissensmanagements während solcher Zusammentreffen zur Wissensgenerierung und zum Wissensaustausch beitragen.

## 6. Handlungsempfehlungen

Die vorangegangenen Kapitel haben sich vor allem mit der Erarbeitung von Wissensmanagementzielen und einer Wissensmanagementstrategie sowie der Analyse der Kommunikation im Unternehmen beschäftigt. Es hat sich herausgestellt, dass Kommunikation ein Schlüsselfaktor für Wissensprozesse in Organisationen darstellt und diese beeinflussen kann. Dabei ist bewusst auf die Formulierung von konkreten Maßnahmen, welche dem Unternehmen zur Umsetzung empfohlen werden, verzichtet worden. Solche Handlungsempfehlungen werden nun im Folgenden ausgesprochen. Zunächst werden Wissensmanagement-Maßnahmen auf der Grundlage der bisher herausgestellten Wissensmanagement-Ansätze der Wissens(management)strategie erörtert. Diese konkreten Maßnahmen werden darauf folgend mit dem zentralen Thema der Kommunikation verknüpft. Die Anpassung der Kommunikationsstruktur im Unternehmen an die Wissensmanagement-Maßnahmen bei gleichzeitiger Lösung des Kommunikationsproblems steht hierbei im Vordergrund.

### 6.1. Wissensmanagementmaßnahmen

#### 6.1.1. Externalisierung von Erfahrungswissen

Wie in [Kapitel 4.5](#) erklärt, bedeutet Externalisierung die Überführung von implizitem in explizites und damit dokumentierbares Wissen.

Eine Möglichkeit, das in den Köpfen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schlummernde Erfahrungswissen zu explizieren, ist die Formulierung und Dokumentation von *Lessons Learned*. Diese „repräsentieren die Essenz der Erfahrungen, welche in einem Projekt oder einer Position gemacht wurden.“ (Probst et al. 2012, S. 135). Die Methode eignet sich im Besonderen, um Erfahrungen und Wissen, welche während eines Projekts – auf diese Betrachtung bezogen die Veranstaltung – geschaffen werden, für künftige Projekte festzuhalten (vgl. Disterer 2002, S. 516).

Ansatzweise wird diese Methode in der wöchentlichen Nachbesprechung der Veranstaltungen auch schon praktiziert, dies findet jedoch weder systematisch statt, noch werden die Erfahrungen in irgendeiner Weise dokumentiert. Dadurch

wird aufgrund der hohen Anzahl an Veranstaltungen und mitwirkenden Personen vieles nicht angesprochen oder von den zuhörenden Kollegen wieder vergessen. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, welche nicht am entsprechenden Meeting teilnehmen können, oder neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, außen vor gelassen werden.

Es ist also wichtig, dass Lessons Learned systematisch erfasst und dokumentiert werden, um sie allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zugänglich zu machen. Hierbei ist es einerseits wichtig, dass dies in bestehende Arbeitsabläufe integriert wird, z.B. in die Abschlussphase einer Veranstaltung (vgl. Probst et al. 2012, S. 135), und andererseits strukturelle Vorgaben für die Dokumentation vorliegen (vgl. Lehner 2014, S. 202), beispielsweise in Form eines Templates. Damit Lessons Learned auch sinnvoll genutzt werden können, sollte die einfache Suche danach auch ermöglicht werden. Einträge in einer Datenbank beispielsweise sollten also ausreichend und sinnvoll verschlagwortet werden, um die Barrieren bei der Suche niedrig zu halten. Da Lessons Learned zusätzlichen Arbeitsaufwand bedeuten, ist es besonders wichtig, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Bereitschaft zeigen, diese Methode auch umzusetzen. Weiterhin bedarf es einer gewissen positiven Fehlerkultur innerhalb des Unternehmens, sodass Fehler toleriert und für zukünftige Problemstellungen genutzt werden, denn auch negative Erfahrungen müssen mit Lessons Learned dokumentiert werden.

Eine weitere Methode sind sogenannte *Good Practices* oder *Best Practices*, welche ähnlich den Lessons Learned darauf abzielen, Erfahrungen für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zugänglich zu machen. Anders ist hier jedoch, dass es nicht um einzelne Erfahrungen bzw. Erfahrungen aus nur einer Veranstaltung geht, sondern um die Dokumentation von guten oder gar bestmöglichen Lösungen für bestimmte Problemstellungen. Im Grunde genommen entwickeln sich in jedem Unternehmen früher oder später Best Practices, welche meist Einzug in Unternehmensprozesse halten, doch werden diese oft nicht dokumentiert und so für das gesamte Unternehmen nutzbar gemacht. Der Transfer von Best Practices wird mitunter sogar als zentral für den Erfolg von Wissensmanagement in einem Unternehmen angesehen (vgl. Bullinger et al. 1997, S. 39). Auch hier müssen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bereit sein, den zusätzlichen Aufwand auf sich zu nehmen, wobei dieser nicht von so regelmäßiger Natur wie bei Lessons

Learned ist. Es ist denkbar, dass sich aufgrund von bereits in Lessons Learned dokumentierten Erfahrungen Good Practices oder Best Practices erarbeiten lassen. Verschlagwortung und einfache Suche sind wie zuvor angesprochen auch hier wichtige Kriterien zur späteren Nutzung der Lösungsansätze.

Die nächstliegenden Methoden zur Speicherung von Good Practices oder Best Practices und Lessons Learned sind die Ablage in einer Datenbank oder auf einem Dateiserver. Eine Datenbank müsste allerdings erst sinnvoll aufgebaut werden, eine intuitive Oberfläche für die einfache Nutzung und Suche ausgewählt und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Umgang damit geschult werden. Der Dateiserver wurde in der Bhf. Ehrenfeld GmbH zugunsten einer cloudbasierten Lösung abgeschafft, welche zur Speicherung ebenfalls in Betracht gezogen werden kann. Allerdings könnte bei zunehmender Dokumentenmenge die Übersichtlichkeit sowie Durchsuchbarkeit leiden.

Eine zeitgemäße Alternative zur cloudbasierten Lösung aus dem Bereich Web 2.0 ist der Aufbau eines „Veranstaltungswikis“. Ein Wiki zur Speicherung von Lessons Learned kann die Wirksamkeit dieser Methode steigern (vgl. Elkaffas und Wagih 2013, S. 731). Aufgrund der Ähnlichkeit der beiden genannten Methoden zur Dokumentation von externalisiertem Wissen lässt sich die Idee des Aufbaus eines Wikis auch auf Good Practices oder Best Practices übertragen. Die Wiki-Technologie ist aufgrund der Bekanntheit von Wikipedia als prominentes Wiki weitgehend als bekannt im Unternehmen vorauszusetzen, was die Gewöhnung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an ein solches Tool erleichtert.

Des Weiteren ist es denkbar, dass über wiederkehrende Veranstaltungen oder über Veranstalter und Künstler und Künstlerinnen, welche regelmäßiger die Veranstaltungsstätte nutzen, allgemeine Informationsseiten im Wiki erstellt werden können. Diese könnten bisherige Erfahrungen, Lessons Learned und Best Practices in diesem Zusammenhang aggregieren und dazu genutzt werden, um neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schneller einzuarbeiten und Wissen in der organisationalen Wissensbasis zu verankern. Wikiseiten können durch die soziale und interaktive Natur von Wikis bei Bedarf von anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bzw. der Führungsebene geändert werden, sodass eine Seite das Produkt vieler Autoren werden kann und dadurch eine akzeptierte, gesicherte und aktuelle Informations- und Wissensquelle entsteht. Natürlich bedarf es auch

hier ausreichender Schulung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit dem Umgang dieses Werkzeugs, ebenso müssen Anreize zur Nutzung seitens der Geschäftsführung und der für die Implementierung zuständigen Person gegeben werden, damit der Nutzen eines solchen Tools für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen klar wird.

Im Zusammenhang mit Web 2.0 findet sich eine weitere Alternative zur Speicherung und Verteilung des externalisierten Wissens: der Blog. Good Practices oder Best Practices und Lessons Learned können mit Hilfe eines Blogs innerhalb des Unternehmens (beispielsweise in einem Intranet) veröffentlicht werden. Auch hier bietet sich die Möglichkeit der Interaktion und Bewertung durch Kommentar- und Bewertungsfunktionen. Ein Blog bietet den Zugriff auf aktuelle, relevante und durchsuchbare Informationen und kann somit subjektive Informationsbedarfe der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen befriedigen (vgl. Stocker 2010, 10f). Ebenso wie Wikis sind Blogs als Teil von Web 2.0 für *Digital Natives* und *Early Adopter* bekannte Anwendungen (vgl. ebd., S. 8), weshalb man eine schnelle Integration ohne hohen Schulungsaufwand bei gleichzeitig hoher Akzeptanz unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erwarten darf.

### 6.1.2. Integration Gastronomie und Externe

Um die externen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und solche der Gastronomie besser zu integrieren und ihnen so die Mitgestaltung der organisationalen Wissensbasis zu ermöglichen, bieten sich verschiedene Ansätze an. Grundsätzlich kann dies, wie bereits in [Kapitel 4.5](#) beschrieben, durch die bewusste Gestaltung der Kommunikation erreicht werden.

Zunächst muss die Frage beantwortet werden, inwieweit die externen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und die der Gastronomie in das interne Kommunikationssystem einzugliedern sind. Eine vollständige Eingliederung wäre für die externen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und solche der Gastronomie selbst nicht sinnvoll, da der Informationsfluss im Unternehmen im Gesamten für sie nicht von Interesse ist. Bereits etablierte Kommunikationskanäle wie beispielsweise WhatsApp sind für Ad-Hoc-Absprachen geeignet, nicht jedoch für strukturierte Diskussionen, welche nach Themen differenziert werden können. Die Einführung

eines Werkzeugs, welches Informationen und Diskussionen differenzierter und strukturierter darstellt, ist zu empfehlen.

Zur Wissensgenerierung lassen sich Methoden anwenden, welche keine Informations- und Kommunikationstechnologien benötigen und auf der Face-to-Face-Kommunikation beruhen. So gibt es bereits regelmäßige Zusammentreffen in Form eines Stammtischs und einer Teamaktivität (als Teambuildingmaßnahme), bei denen auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus anderen Bereichen wie Produktion, Technik (intern) und auch Geschäftsführung teilnehmen. Diese bieten eine Plattform, um Wissensgenerierung voranzutreiben.

Ein klassisches Werkzeug dazu ist das Brainstorming. Brainstorming gliedert sich in die beiden Phasen der Divergenz und der Konvergenz. Während der Divergenzphase werden Ideen zur Problemlösung ohne jegliche Wertung beigesteuert. In der Konvergenzphase werden die gesammelten Ideen gemeinsam bewertet (vgl. Young 2010, S. 11). Existiert also eine Problemstellung, bei der mehr als ein Lösungsweg möglich ist, kann ein Brainstorming mit denjenigen, die wenig mit dem Unternehmensalltag zu tun haben, neue Impulse zur Wissensgenerierung bieten (vgl. ebd., S. 12). Da dieses Werkzeug nicht mehr als die Teilnehmer und Teilnehmerinnen und etwas zum Aufschreiben braucht, kann es schnell organisiert und auch spontan eingesetzt werden (vgl. ebd., S. 11).

Je nach Anzahl der Beteiligten kann auch das *Knowledge-Café* eingesetzt werden. Dieses gliedert sich in drei Phasen und ist eine Art der Gruppendiskussion. Die erste Phase der Diskussion findet im Plenum, also mit allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen statt und wird von einem Moderator oder einer Moderatorin eröffnet. Das Knowledge-Café an sich und das Thema der Diskussion werden vorgestellt und dazu eine oder zwei offene Fragen formuliert. In der zweiten Phase teilt sich das Plenum in kleinere Gruppen ohne Moderation auf, um die Frage(n) zu diskutieren und schließlich in der dritten Phase wieder im Plenum zusammenzukommen und neue Ideen und Gedanken zu besprechen (vgl. Mittelman et al. 2011, 150f).

Die Ergebnisse der letztgenannten Methoden sind von den Initiatoren und Initiatorinnen zu dokumentieren, damit sie auch den Weg ins Unternehmen finden und

damit zu konkreten Problemlösungsansätze führen. Es sollte also auch immer eine Nachbereitung solcher Diskussionen im Unternehmen stattfinden.

Da externe Techniker und Technikerinnen bei den Stammtischen und Teamevents meist nicht anwesend sind, sollte man in Betracht ziehen, diese auch dort einzuladen oder eigene Teamevents zu organisieren und mit den genannten Methoden das Wissenspotenzial in diesem Bereich auszureizen.

### 6.1.3. Aufbau des Bereichs Marketing

Bei der Schaffung des Bereichs Marketing wird neues Marketing(praxis)wissen erlernt und daher die organisationale Wissensbasis verändert. Zur Unterstützung individueller sowie kollektiver Lernprozesse zur Veränderung der organisationalen Wissensbasis eignen sich *Communities of Practice* (vgl. Zboralski 2007, 264f).

*„Eine Community of Practice ist eine Gemeinschaft von Personen, die aufgrund eines gemeinsamen Interesses oder Aufgabengebietes über formale Organisationsgrenzen hinweg miteinander interagieren (virtuell und/oder face-to-face) mit dem Ziel, Wissen in einem für das Unternehmen relevanten Themengebiet gemeinsam zu entwickeln, zu (ver-)teilen, anzuwenden und zu bewahren.“ (ebd., S. 30)*

Mitglieder einer Community of Practice müssen also nicht nur einer Abteilung oder gar eines Unternehmens entstammen, auch externe Personen können Teil davon werden. Diese Tatsache eröffnet die Möglichkeit, auch externes Wissen für das Unternehmen nutzbar zu machen und dadurch den Aufbau des neuen Bereichs zu unterstützen. Da Communities of Practice informelle, organische Netzwerke sind, ist das gezielte Management dieser schwierig (ebd., S. 265). Deshalb müssen, um den Aufbau einer Community of Practice zu ermöglichen, Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Wissensaustausch und die Wissensgenerierung fördern (vgl. ebd., S. 266). Die vorherrschende, offene Unternehmenskultur der Bhf. Ehrenfeld GmbH bietet hierzu bereits eine gute Voraussetzung. Zusätzlich sollten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen „für die Notwendigkeit bzw. den Bedarf des Wissenstransfers sensibilisiert werden“ (ebd., S. 266).

Lernergebnisse und damit neues Wissen könnten dann, wie bereits in [Kapitel 6.1.1](#) angesprochen, innerhalb eines Wikis oder Blogs gespeichert und veröffentlicht werden, sodass diese auch den Mitarbeitern außerhalb der Community of Practice zur Verfügung stehen. Es ist denkbar, dass hierdurch wiederum weitere Ideen und neues Wissen entstehen können, da diese Werkzeuge die Möglichkeit der sozialen Interaktion und Kommunikation bieten, welche die Grundlage des Lernens sind (vgl. van Heijst et al. 1998, 21ff).

## 6.2. Anpassung der internen Kommunikationsstruktur

Die finale Herausforderung der vorliegenden Arbeit liegt nun darin, die vorgestellten Wissensmanagementmethoden mit der internen Kommunikationsstruktur – bei gleichzeitiger Lösung des Kommunikationsproblems – zusammenzuführen. Um dies zu erreichen, ist eine Veränderung der internen Kommunikationsstruktur notwendig.

Aus Sicht der internen Kommunikation ist zur Verbesserung der Übersichtlichkeit die Reduzierung der Anzahl von Kommunikationskanälen naheliegend. Weiterhin erscheint es sinnvoll, der Kommunikation mehr Struktur zu verleihen.

Eine Möglichkeit der Strukturierung ist die explizite Regelung von Kommunikationsabläufen. Diese Annahme ist jedoch kritisch zu betrachten, wenn man die Größe und den Aufbau des Unternehmens berücksichtigt. So ist die Durchstrukturierung und feste Regelung der internen Kommunikation einerseits schwer plan- und umsetzbar und damit impraktikabel, denn diese lässt sich kaum bewusst steuern oder beeinflussen (vgl. Lehner 2014, S. 258). Auf der anderen Seite würde ein solches Vorgehen der Unternehmensstruktur und -kultur mit flachen Hierarchien und einem hohen Maß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung widersprechen und sich damit negativ auf die Flexibilität des Kleinunternehmens auswirken. Gleichzeitig wäre die totale Kontrolle über die interne Kommunikation im Unternehmen auch nicht im Sinne von Wissens(management)prinzipien, welche die Förderung von Selbstorganisationsprozessen bevorzugen (vgl. Wahren 1996, S. 128; Hermann 2010, S. 170). Aufgrund der oben genannten Punkte sollte davon abgesehen werden, eine Strukturierung durch Kontrolle der Kommunikation anzustreben.



Eine sinnvollere Möglichkeit der Strukturierung lässt sich also nur durch Bereitstellung und Implementierung geeigneter Kommunikationswerkzeuge und damit -infrastruktur umsetzen, welche Selbstorganisationsprozesse fördern.

Die Anpassung der internen Kommunikationsstruktur sollte dabei unter Berücksichtigung der zuvor erarbeiteten Wissensmanagementmaßnahmen durchgeführt werden. Ziel ist also, die Kommunikationskanäle zur besseren Übersichtlichkeit zu reduzieren und eine geeignete Kommunikationsinfrastruktur zu etablieren, welche die Wissensteilung im Sinne der im letzten Kapitel genannten Wissensmanagementmaßnahmen unterstützt. Sie sollte also möglichst Web 2.0-Anwendungen wie Wikis oder Blogs zur Speicherung und Verbreitung von Lessons Learned und Good Practices oder Best Practices integrieren können, die Zusammenarbeit innerhalb von Communities of Practice erleichtern und eine Integration externer Kräfte ermöglichen. Letzteres lässt sich vor allem, aber nicht ausschließlich durch nicht-technologische Methoden, wie sie in [Kapitel 6.1.2](#) beschrieben wurden, umsetzen.

In technologischer Hinsicht existieren dazu ganzheitliche Lösungen, welche sich verschiedener Web 2.0-Technologien bedienen und im Unternehmenskontext mit „Enterprise Social Software“ zusammengefasst werden können.

### 6.3. Enterprise Social Software

Der Begriff *Enterprise Social Software* (auch: *Enterprise Social Network*, *Social Intranet*, *Intranet Social Software*) ist eng verknüpft mit dem Aufkommen des Begriffs *Enterprise 2.0*. Der Begriff wurde 2006 von Andrew McAfee benutzt, um die Nutzung von *Social Software* in Unternehmen zu beschreiben (vgl. McAfee 2006). Social Software bezeichnet webbasierte Anwendungen, die Menschen den Informationsaustausch, Beziehungsaufbau und die Kommunikation in einem sozialen Kontext ermöglichen (vgl. Hippner 2006, S. 7). Die Anwendungen beruhen auf der Interaktion der Nutzer und Nutzerinnen, sodass die Inhalte größtenteils von diesen selbst erstellt und bearbeitet werden (vgl. North 2016a, S. 278). Aus diesem Ansatz haben sich bis heute ganzheitliche Softwarelösungen entwickelt, welche verschiedene Web 2.0-Anwendungen und damit Social Software innerhalb einer Plattform vereinen und an den Unternehmenskontext angepasst

sind. So sind oftmals Instrumente wie Wikis, Blogs, Foren, Instant Messaging oder Tagging in Plattformen für Enterprise Social Software enthalten (vgl. North 2016a, S. 279).

Die Einführung und Nutzung solcher Enterprise Social Software soll verschiedene Mehrwerte für Unternehmen schaffen. Meske et al. (2014) nennen fünf Dimensionen an Mehrwerten:

1. Verbesserung der Unternehmenskommunikation: Der Einsatz von Social Software hat das Potenzial zur Verbesserung der Kommunikation und Kollaboration unter Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Unternehmen und kann so die Produktivität erhöhen. Die Steigerung der Effizienz sowie die Unterstützung der Kommunikation von Partnern außerhalb hierarchischer Strukturen sind weitere Mehrwerte.
2. Umfangreiches Wissensmanagement und Wissenstransfer: Wikis und ähnliche Instrumente sollen eine Externalisierung von im Unternehmen verankertem Wissen unterstützen, was zu Produktivitätssteigerung führen kann sowie größere Verluste beim Abgang von Personal verhindern soll.
3. Erleichterung der Expertensuche im Unternehmen: Social Media bietet die Möglichkeit, Problemlösungszeiten zu verkürzen, indem die Expertensuche im Unternehmen und die anschließende Kommunikation erleichtert werden.
4. Steigerung der Innovationskraft: Stärkere Vernetzung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie neue Kollaborationsmöglichkeiten und der breitere Zugriff auf Unternehmensinformationen können die Innovationskraft, z.B. durch Serendipität<sup>8</sup>, steigern. Eigene Ideen und Vorschläge von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen lassen sich schnell und unkompliziert im Unternehmen einbringen, werden vom Management aufgegriffen und können so z.B. die *Time-to-Market*-Spanne verkürzen.
5. Aufbau von Sozialkapital: Auch bei asynchroner oder Arbeit an verschiedenen Orten können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einfach miteinander kommunizieren und so in Kontakt bleiben. Dadurch, dass Social Media-Anwendungen eine persönliche Kommunikation unterstützen, entstehen

---

<sup>8</sup> Serendipität bezeichnet „the discovery through chance by a theoretically prepared mind of valid findings which were not sought for“ (Merton 1957, S. 12).

stärkere soziale Bindungen, welche wiederum das Potenzial haben, die Unternehmenskultur und die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen positiv zu beeinflussen.

Die Verbindung zu den bisher in dieser Arbeit gesammelten Erkenntnissen ist augenscheinlich. Zunächst bietet eine Enterprise Social Software-Plattform die Möglichkeit, Kommunikationskanäle einzusparen bzw. auf einer Plattform zu bündeln. Die Bündelung der verschiedenen Kanäle verspricht eine Erhöhung der Übersichtlichkeit, denn die meisten Anwendungen sind dann über eine zentrale Plattform nutz- und durchsuchbar. Anwendungen wie Marcato und Wunderlist können von plattformeigenen Kalender- und Aufgabenplanungstools ersetzt werden. Interne Ad-Hoc-Kommunikation wird über integrierte Instant-Messaging-Dienste ermöglicht, was den Gebrauch von Slack überflüssig macht. Dabei müssen natürlich Kommunikationskanäle, welche unter anderem für die Kommunikation mit externen Kräften und Geschäftspartnern genutzt werden, erhalten bleiben.

Viele Anwendungen für Enterprise Social Software bieten neben einem Intranet, welches für alle intern agierenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Verfügung steht, auch ein Extranet an. Dieses bietet die Möglichkeit, den Informationsfluss für externe Kräfte im Bereich Technik sowie Gastronomie in beide Richtungen zu verbessern und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so besser zu integrieren. Der Aufbau von Wikis oder Blogs wird ebenso durch die meisten Enterprise Social Software-Plattformen unterstützt. Externalisiertes Wissen aus Good Practices und Best Practices oder Lessons Learned lässt sich durch diese Werkzeuge speichern und im Unternehmen kommunizieren. Gleichzeitig ermöglichen sie dank ihres partizipativen Charakters die Diskussion sowie eine kollaborative Bearbeitung der Wissensdokumente. So lassen sich explizite Wissensressourcen innerhalb des Unternehmens nutzen und verankern.

Auch die generellen Potenziale, welche von Enterprise Social Software-Plattformen ausgehen, können sich positiv auf das untersuchte Unternehmen auswirken. Verbesserte Unternehmenskommunikation und Wissensmanagement bzw. -transfer sind ohnehin schon Ziel dieser Arbeit, eine mögliche Steigerung der Innovationskraft und der Aufbau von Sozialkapital wären dabei positive Nebenefekte. Einzig die erleichterte Expertensuche ist aufgrund der Unternehmensgröße

zumindest keine unbedingt benötigte Dimension, kann aber in Bezug auf externe Kräfte ebenso interessant sein.

### 6.3.1. Voraussetzungen

Die bisherigen Erkenntnisse lassen zunächst vermuten, dass sich Enterprise Social Software gut eignet, um die interne Kommunikation zu verbessern und die Einführung von Wissensmanagement zu unterstützen. Damit ist jedoch noch nicht geklärt, wie die Voraussetzungen im untersuchten Unternehmen für eine erfolgreiche Einführung dieses Instruments zu bewerten sind.

Hermann (2010) hat dazu im Rahmen seiner Untersuchungen zum Thema „Wissenslogistik“ innerhalb der Entwicklung eines Gestaltungsansatzes für Unternehmen unter anderem Dimensionen einer Gestaltungsebene erarbeitet, welche sich konkret auf die Eignung von Unternehmen für den Einsatz von Social Software beziehen (vgl. Hermann 2010, S. 155–161). Der Ansatz der Wissenslogistik entspricht zwar nicht vollständig den Ansätzen in dieser Arbeit, dennoch können die Ausarbeitungen zu den Voraussetzungen für den Einsatz von Social Software als Orientierung dienen, um Tendenzen zur Eignung abzuleiten.

Die in Bezug zur Eignung des Unternehmens für die Einführung von Enterprise Social Software stehenden Dimensionen umfassen die Dimensionen Organisationskultur, Führung und Personal. Zur Messung des Reifegrads der jeweiligen Dimension in Bezug auf den Einsatz von Social Software werden innerhalb der entsprechenden Dimension acht Werte zugrunde gelegt. Diese stehen teilweise in einem Spannungsverhältnis und bilden so vier Gegenpolpaare (vgl. ebd., 156f). Im Folgenden wird die Ausprägung dieser Werte innerhalb der jeweiligen Dimension im untersuchten Unternehmen erörtert, um die Eignung für den Einsatz von Enterprise Social Software zu bewerten. Diese Bewertung erfolgt aufgrund der jahrelangen Arbeitserfahrung des Autors im Unternehmen und informellen Gesprächen mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, welche während dieser Zeit durchgeführt wurden, sowie durch Annahmen, welche angesichts der Besonderheiten der Veranstaltungsbranche und des Unternehmens angestellt

werden können (vgl. Kapitel [4.1](#) und [4.2](#)). Es werden also ausdrücklich nur Tendenzen ausgesprochen, ob sich das Unternehmen eher gut oder eher schlecht für den Einsatz von Enterprise Social Software eignet.

#### 6.3.1.1. Dimension Organisationskultur

Im Bereich der Organisationskultur liegen folgende, gegenüberliegende Werte vor, wobei der erstgenannte Wert das positive Ausprägungsmerkmal hinsichtlich der Eignung darstellt:

- Flexibilität ↔ Kontrolle
- Innovation ↔ Regeln
- Vertrauen ↔ Misstrauen
- Unterstützung ↔ Zielvorgabe

Geringe Unternehmensgröße sowie flache Hierarchien bei hoher Eigenverantwortung lassen das Unternehmen eher flexibel erscheinen. Innovation wird schon in der Unternehmensstrategie durch die Orientierung am Zeitgeist gefordert. Vertrauen und (gegenseitige) Unterstützung sind in der Veranstaltungsbranche unabdingbar und dafür verantwortlich, dass eher familiäre Strukturen und Kulturen, wie sie auch im untersuchten Unternehmen vorzufinden sind, sehr verbreitet innerhalb der Branche sind. Die Tendenz zur Eignung ist in dieser Dimension also durchaus zu erkennen.

#### 6.3.1.2. Dimension Führung

Die Führungsdimension beinhaltet die folgenden Gegenpolpaare, die erstgenannten Werte sind wiederum die positiven Ausprägungsmerkmale bezüglich der Eignung:

- Selbstorganisation ↔ Hierarchische Organisation
- Dialog ↔ Monolog
- Wissensaustausch ↔ Wissensbesitz
- Intrinsisch ↔ Extrinsisch

Dass die Bhf. Ehrenfeld GmbH keine streng hierarchische Organisation ist, wurde schon festgestellt. Flache Hierarchien und viel Eigenverantwortung tragen dazu bei, dass die Ausprägung „Selbstorganisation“ eher zutrifft. Die offene Unternehmenskultur wird auch von der Unternehmensführung gelebt und so ist diese auch eher an Dialogen als an Monologen interessiert. Da die Arbeit im Unternehmen wie in allen Unternehmen zwar auf Wissen beruht, im Vergleich zu anderen, wissensintensiven Branchen jedoch eher weniger wissensintensiv ist, ist der Anreiz zum Wissensbesitz nicht gegeben. Dieser Wert tendiert folglich eher in Richtung Wissensaustausch. Da im Unternehmen keine extrinsischen Ziel- oder Belohnungssysteme seitens der Führung eingeführt worden sind, ist davon auszugehen, dass die Ausprägung dieses Werts ebenso eher in die positive Richtung tendiert. Daraus folgend lässt sich feststellen, dass auch die Dimension der Unternehmensführung hinsichtlich einer Eignung für die Einführung von Enterprise Social Software eine positive Tendenz aufweist.

#### 6.3.1.3. Dimension Personal

Die dritte und letzte Dimension ist die des Personals. Folgende Gegenpolpaare werden in diesem Zusammenhang untersucht:

- Digital Natives ↔ Digital Immigrants
- Akademiker ↔ niedriger Bildungsgrad
- Wissensarbeit ↔ körperliche Arbeit
- Kooperation ↔ Konkurrenz

Da bei dem noch recht jungen Unternehmen größtenteils junge Menschen arbeiten, überwiegt der Anteil an Digital Natives. Der Bildungsgrad im Unternehmen ist jedoch nicht von Akademikern geprägt, was allerdings nicht unüblich ist in der Veranstaltungsbranche. Es handelt sich zumeist um Ausbildungsberufe und so ist das Unternehmen selbst auch Ausbildungsbetrieb. Der eher geringere Anteil an Akademikern ist mitunter bedingt durch den zwar nicht niedrigen, aber ebenso wenig hohen Grad an Wissensarbeit. Wissensarbeit und körperliche Arbeit sind also eher ausgewogen, wobei dies immer mit dem Tätigkeitsbereich zusammenhängt. Der letzte Wert wiederum tendiert eindeutiger in die positive Richtung. So

spricht die auf Unterstützung beruhende Unternehmenskultur für die Kooperationsbereitschaft unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Ausgeprägtes Konkurrenzverhalten wäre zudem gerade bei der Durchführung von Veranstaltungen äußerst kontraproduktiv.

#### 6.3.1.4. Zusammenfassung

Insgesamt tendieren die Voraussetzungen im Unternehmen zum Positiven. Während die Dimensionen Organisationskultur und Führung in allen Werten eher positiv als negativ betrachtet werden können, ist die Tendenz innerhalb der Mitarbeiterdimension nicht so eindeutig. Dennoch können auch hierin positive Voraussetzungen gesehen werden, da keiner der Werte stark ins Negative deutet und zumindest zwei von vier Werten positiv zu betrachten sind. Zusammen mit den zuvor schon erarbeiteten Erkenntnissen ist folglich davon auszugehen, dass tendenziell die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung von Enterprise Social Software im Unternehmen durchaus gegeben sind.

#### 6.3.2. Hinweise zur Einführung

Die Phase der Einführung scheint besonders kritisch zu sein, wenn es um Social Software im Unternehmenskontext geht (vgl. dazu Kügler et al. 2013). Um Enterprise Social Software in einem Unternehmen einzuführen, bedarf es, wie bei jedem anderen Implementierungsvorhaben auch, der Ausarbeitung und Umsetzung einer Vorgehensweise. Eine allgemein gültige Vorgehensweise zur Einführung von Enterprise Social Software ist dazu weder existent noch umsetzbar, denn jedes Unternehmen weist spezielle Rahmenbedingungen auf (vgl. Göhring und Niemeier 2016, S. 114). Es finden sich allerdings kritische Erfolgsfaktoren, welche zum Erfolg oder Misserfolg bei der Einführung von Enterprise Social Software beitragen. Unter Berücksichtigung dieser kritischen Erfolgsfaktoren kann so im Unternehmen unter Einbezug der Führungsebene und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine Strategie zur Einführung erarbeitet werden. Da die Einführung von Enterprise Social Software in der Bhf. Ehrenfeld GmbH bislang nur eine Handlungsempfehlung und kein reales Vorhaben darstellt, und die Ausarbeitung einer konkreten Vorgehensweise den Einbezug eines zumindest großen Teils der

Mitarbeiterschaft erfordert, kann an dieser Stelle keine umfassende Strategie zur Einführung der Technologie entwickelt werden. Dennoch lassen sich kritische Faktoren, welche bei einer möglichen Einführung im Unternehmen eine Rolle spielen, im Folgenden beschreiben.

Zunächst lässt sich feststellen, dass ein wesentlicher Faktor bei der Einführung von Social Software im Unternehmen die Mitarbeiterschaft ist. Social Software lebt von dem Prinzip der Partizipation. Eine rein technisch eingeführte Plattform, die von keinem oder nur wenigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen genutzt wird, hat keinen Mehrwert für den Unternehmenserfolg. So sind die Akzeptanz unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, allerdings auch die Unterstützung durch das Top-Management – in diesem Falle die Geschäftsführung – sowie weiteren Führungspositionen als kritische Faktoren zu betrachten (vgl. Göhring und Nie-meier 2016, 123f).

Aus diesem Grund wird auch in der Literatur eine Kombination der beiden klassischen Wege zur Initiierung einer solchen Implementierung empfohlen. Auf der einen Seite muss die Einführung von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mitgetragen werden, was eine *Bottom-Up*-Initiierung impliziert. Andererseits jedoch ist die Unterstützung aus den Reihen von Führungspositionen, also ein *Top-Down*-Vorgehen, unabdingbar. Demnach ist eine Kombination aus top-down und bottom-up erforderlich (vgl. Petry und Schreckenbach 2013, S. 239).

Entscheidet sich also die Geschäftsführung dazu, Enterprise Social Software im Unternehmen einzuführen, ist es besonders wichtig, dass die komplette Führungsebene hinter dem Vorhaben steht. Um dies auch zu signalisieren, müssen Führungspositionen bei der Nutzung des neuen Tools mit gutem Beispiel vorangehen (vgl. Koch et al. 2012, S. 164), was zur Motivation der restlichen Mitarbeiterschaft beiträgt.

Die Akzeptanz und letztendlich die Nutzung der neuen Plattform unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist entscheidend für die erfolgreiche Einführung. Um dies zu fördern, wird die Vermittlung des Nutzens (und nicht nur der Funktionen) der neuen Plattform empfohlen (vgl. ebd., S. 165). Wird das Vorhaben also vorgestellt, dürfen nicht die Funktionen des neuen Werkzeugs im Vordergrund stehen, sondern welchen konkreten Nutzen die Nutzung der Funktionen haben



kann. Es bietet sich an, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Nutzungsszenarien anzubieten, aber nicht vorzugeben (vgl. Richter 2012, S. 19). Diese Nutzungsszenarien können zuvor mit verschiedenen zukünftigen Nutzern und Nutzerinnen erstellt werden, um sie möglichst realistisch zu halten und die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz zu erhöhen.

Zudem wird die Ausarbeitung sogenannter *Social Software Guidelines* empfohlen (vgl. Koch et al. 2012, S. 164). Diese Richtlinien sollen keineswegs ein festes Regelwerk darstellen. Sie dienen vor allem dazu, Unsicherheit bezüglich der Nutzung einer neuen Plattform abzubauen. Inhalt dieser Richtlinien sind Empfehlungen, wie das neue System genutzt werden soll bzw. darf, außerdem sollen Hinweise zur Nutzung gegeben werden (z.B. mit Hilfe der oben genannten Nutzungsszenarien). Vor allem sollte darin enthalten sein, was mit der neuen Plattform nicht gemacht werden soll. Außerdem sollten die Social Software Guidelines nicht zu ausführlich geschrieben sein, denn seitenlange Dokumente wirken abschreckend auf die Nutzer und Nutzerinnen und würden deshalb nicht alle erreichen.

Das Wechselspiel mit der Unternehmenskultur wurde schon als Faktor im vorherigen Kapitel genannt. Zwar scheint das untersuchte Unternehmen in dieser Hinsicht gute Voraussetzungen zu haben, dennoch darf dieser Punkt deshalb nicht aus den Augen verloren werden. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Management müssen ein Bewusstsein für Partizipation entwickeln, welche Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Nutzung von Social Software ist. Eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens muss gestärkt und eine Fehlerkultur, welche Fehlern offen und tolerant begegnet, etabliert werden. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen für eine Kultur der Wissensteilung sensibilisiert werden. Den einen, perfekten und für alle gültigen Weg in diese Richtung gibt es nicht, umso wichtiger ist es, dass das Unternehmen die Relevanz dieser Themen erkennt, um so sich seinen eigenen Weg in dieser Richtung zu ebnen.

### 6.3.3. Mögliche Softwarelösungen

Der Markt für Enterprise Social Software ist in den letzten Jahren stetig gewachsen (vgl. IDC o. D.). So findet sich mittlerweile ein sehr breites Angebot an Softwarelösungen, was die Auswahl einer Enterprise Social Software erschwert, zumal der Funktionsumfang meist sehr ähnlich ist. Die Unterschiede finden sich oft nur in den Details oder den Bezahlmodellen. Im Folgenden werden exemplarisch drei Portale für Enterprise Social Software vorgestellt, deren Eignung für den Einsatz in der Bhf. Ehrenfeld GmbH am Ende dieses Kapitels kurz geprüft wird. Sollte tatsächlich eine Einführung von Enterprise Social Software im Unternehmen vollzogen werden, ist ein Vergleich weiterer Lösungen bezüglich Funktionsumfang und Bezahlmodell sinnvoll.

#### 6.3.3.1. Yammer

Als Pionier auf dem Markt für Enterprise Social Software gibt es Yammer<sup>9</sup> schon seit 2008. Anfangs noch als eigenständige Applikation konzipiert, wurde es nach der Übernahme durch Microsoft in Microsofts Produktpalette integriert. So ist Yammer derzeit zwar als Yammer Enterprise Standalone noch als eigenständige Applikation erhältlich, der Fokus seitens Microsoft liegt allerdings in der Integration in Office 365 Produkte oder Microsoft Sharepoint, denn auch das Standalone ist Teil der Office 365 Familie.

Der Funktionsumfang umfasst die Module Gruppen, externe Zusammenarbeit, Suche, Posteingang und Benachrichtigungen, Discovery-Feed und die Office-Integration.

Die Gruppenfunktion unterstützt die kooperative Zusammenarbeit an Projekten. Sie ermöglicht die Kommunikation innerhalb von Gruppen inklusive Dateien und soll zentrale Plattform für Teams und Arbeitsgemeinschaften sein. Wikiseiten und Blogbeiträge gehören ebenfalls zu den unterstützten Funktionalitäten. Bei der externen Zusammenarbeit steht die Kommunikation mit externen Kräften wie Kunden und Lieferanten im Fokus. Diese Funktion könnte zur Integration externer Kräfte ins Unternehmen interessant sein. Die Suchfunktion ermöglicht die Suche

---

<sup>9</sup> Siehe <https://www.yammer.com/>.

innerhalb des gesamten sozialen Netzwerks und kann auch personalisierte Suchergebnisse liefern. Mit Hilfe des Posteingangs und den Benachrichtigungen lassen sich relevante Inhalte verwalten und anzeigen. So können Prioritäten bei der Benachrichtigung und Anzeige festgelegt werden, sodass die wichtigsten Inhalte auf einem Blick verfügbar sind. Der Discovery-Feed ähnelt der Timeline in privaten sozialen Netzwerken und zeigt neue Aktivitäten im Unternehmen an. Durch die Office-Integration können alle Microsoft Office Produkte direkt auf der Yammer-Oberfläche genutzt werden.

Bezahlt wird bei Office 365-Produkten immer pro Benutzer im Monat, Yammer kann darüber hinaus auch als mobile Anwendung genutzt werden.

#### 6.3.3.2. JUST SOCIAL

Das noch relativ junge deutsche Startup rund um die Enterprise Social Software JUST SOCIAL<sup>10</sup> bietet eine Softwarelösung nach deutschen Datenschutz-Standards an. Die Plattform gliedert sich in vier Teile und ist auch mobil nutzbar.

JUST CONNECT bietet Instant-Messaging-Funktionalitäten inklusive Einzel- und Gruppenkonversationen, Volltextsuche sowie das Verschicken von Dokumenten und Bildern. Der Funktionsumfang erinnert dabei an den des im Unternehmen bereits eingesetzten Tools Slack.

JUST DRIVE ist die Fileserver-Komponente innerhalb von JUST SOCIAL. Datei-enablage und -verwaltung mit Laufwerken und Ordnern, direkte Bearbeitung und Versionierung inklusive der Möglichkeit zur Volltextsuche werden standardmäßig in einer Cloud-Umgebung ermöglicht.

Mit JUST LIST können einfache Listen zur Aufgabenplanung oder ähnlichem erstellt und verwaltet werden. Diese Komponente erinnert funktional an die Applikation Wunderlist.

JUST PAGE bietet als letzte Komponente ein Social Intranet für Unternehmen. Newspages, Wikis, Blogs, Umfragen, Profile und Veranstaltungen sind Teil des Moduls.

---

<sup>10</sup> Siehe <https://www.just.social/de>.

Die Enterprise Social Software JUST SOCIAL kann innerhalb einer Cloud in einem deutschen Rechenzentrum oder On-Premise auf einem eigenen Server gehostet werden. Bei Nutzung der Cloud-Version ist die Nutzerzahl unbegrenzt, Unterschiede zwischen der kostenlosen und den drei Bezahlversionen betreffen den Speicherplatz sowie Support und anpassbares Design. Die On-Premise-Version richtet sich wiederum nach der maximalen Nutzerzahl.

#### 6.3.3.3. Bitrix24

Die letzte Enterprise Social Software, die hier vorgestellt werden soll, ist Bitrix24<sup>11</sup>. Die Plattform wurde innerhalb des untersuchten Unternehmens von wenigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ohne Kenntnis der Geschäftsführung schon genutzt, ist derzeit allerdings nicht mehr in Gebrauch. Der Funktionsumfang ist dabei umfassender als bei den meisten Lösungen.

So gehören neben den klassischen Funktionen rund um Instant-Messaging, Projektmanagement, Social Networking, Cloud-Speicher, Wiki, Blog und Kalender auch die Einrichtung von Workflows, Arbeitszeitmanagement, HR Tools, CRM Tools, VoIP (Voice over IP), Extranet und mehr zum Funktionsumfang. Damit gehört es zu einem der umfangreichsten Tools auf dem Markt.

Die Plattform lässt sich über eine Cloud (European Amazon Web Services) in deutschen Rechenzentren, On-Premise auf einem eigenen Server oder bei einem Partner hosten. Das Preismodell richtet sich nach Nutzerzahl, Administratorenzahl sowie Speicherkapazität. Die verschiedenen Preisstufen enthalten aufsteigend immer mehr Funktionen, deren konkrete Differenzierung hier überflüssig wäre.

#### 6.3.3.4. Bewertung

Alle drei vorgestellten Softwarelösungen bieten ähnliche Funktionalitäten, setzen jedoch andere Schwerpunkte. Bei Yammer ist dies die Integration in Office-Produkte, eine Nutzung der Software lohnt sich also am meisten, wenn Office 365

---

<sup>11</sup> Siehe <https://www.bitrix24.de/>.

im Unternehmen intensiv genutzt wird. JUST SOCIAL beschränkt sich auf die für ein Enterprise Social Network wichtigsten Funktionen und verspricht daher eine gute Übersichtlichkeit. Bitrix24 hat den größten Funktionsumfang der vorgestellten Lösungen und ist dabei eine unabhängige Lösung.

Für die Bewertung hinsichtlich einer Nutzung in der Bhf. Ehrenfeld GmbH ist nun wichtig, ob die erarbeiteten Maßnahmen für Kommunikation und Wissensmanagement umgesetzt werden können. Vergleicht man die drei Softwarelösungen mit diesem Hintergrund, so fällt JUST SOCIAL zuerst aus der Auswahl. Zwar sind fast alle benötigten Funktionen enthalten, die Möglichkeit, externe Kräfte dort einzubinden ist jedoch nicht vorgesehen.

Yammer und Bitrix24 bieten ein Tool zur externen Zusammenarbeit bzw. ein Extranet an. Da das untersuchte Unternehmen keinen bewussten Fokus auf Office-Integration legt und Bitrix24 zumindest von einem kleinen Teil der Belegschaft schon genutzt wurde, wäre der Einsatz von Bitrix24 wahrscheinlich empfehlenswerter. Eine hundertprozentige Empfehlung kann und soll an dieser Stelle allerdings nicht ausgesprochen werden, da die Ausarbeitung von konkreten Nutzungsszenarien mit Hilfe der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen noch aussteht und entsprechende Budgetplanung erst noch stattfinden müsste.

## 7. Fazit und Ausblick

Ist von Wissensmanagement die Rede, sind Assoziationen zu großen Beratungsunternehmen und generell wissensintensiven Branchen fast unvermeidlich. Wissensarbeit wird zunehmend wichtiger. Doch die Betrachtung von Wissen als Ressource und Wettbewerbsfaktor muss sich nicht nur auf die wissensintensivsten Branchen beziehen. Der bewusste Umgang, das Managen von Wissen macht nicht nur in den typischen Wissensbranchen Sinn, denn Wissen ist Grundlage unternehmerischen Handelns. Dreh- und Angelpunkt bei der Betrachtung von Wissen im unternehmerischen Kontext ist Kommunikation. Ohne Kommunikation kann vorhandenes Wissen nicht geteilt und neues Wissen nicht generiert werden. Dem bewussten Umgang mit Wissen folgt also früher oder später der bewusste Umgang mit Kommunikation.

Kleine Unternehmen sind bezüglich Wissensmanagement größeren Unternehmen im Nachteil. Oft fehlen Zeit und Personal, um sich ernsthaft mit der Thematik auseinanderzusetzen, und gerade in weniger wissensintensiven Branchen wird dafür auch keine Notwendigkeit gesehen. So hat auch in der Veranstaltungsbranche Wissensmanagement keinen hohen Stellenwert. Dennoch kann der Blick in diese Richtung auch für kleine Unternehmen in der Veranstaltungsbranche lohnenswert sein.

Die vorliegende Arbeit hat sich mit einem Unternehmen der Veranstaltungsbranche beschäftigt. Ausgehend von Problemen mit der Kommunikation innerhalb der Bhf. Ehrenfeld GmbH konnte erfolgreich die Brücke zwischen Kommunikation und Wissensmanagement geschlagen werden. Es hat sich herausgestellt, dass auch in einem Kleinunternehmen, welches eine Veranstaltungs- und Kulturstätte betreibt, Ansatzpunkte für Wissensmanagementmethoden und -maßnahmen zu finden sind, welche zudem eng mit der Kommunikation im Unternehmen zusammenhängen. Als Gestaltungsdimension der organisationalen Wissensbasis bietet die interne Kommunikation einerseits die Möglichkeit, Wissensmanagement im Unternehmen umzusetzen und andererseits die alltägliche Zusammenarbeit zu verbessern.

Um die Kommunikation im Unternehmen zu verbessern und gleichzeitig eine für Wissensmanagementmethoden geeignete Plattform zu schaffen, bietet sich Enterprise Social Software an. Sie ist als ganzheitliche Lösung darauf ausgelegt,

interne Unternehmenskommunikation innerhalb einer Plattform zusammenzufassen und bietet darüber hinaus einige Möglichkeiten, Wissensmanagementmaßnahmen umzusetzen. Dabei bedient sie sich jenen Technologien, welche auch im privaten Alltag vieler einen immer höheren Stellenwert einnehmen, nämlich die des Web 2.0. Gerade für kleine Unternehmen, in denen flache Hierarchien und ein hohes Maß an Selbstorganisation herrschen, kann der Einsatz von Enterprise Social Software verbesserte Rahmenbedingungen für Kommunikation und Wissensteilung schaffen.

Doch jeder Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien beginnt mit der Einführung im Unternehmen, und gerade diese ist bei Enterprise Social Software entscheidend für den Erfolg der Plattform. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich vergleichsweise kurz mit diesem Thema, denn dieses könnte ohne Probleme eine weitere Abschlussarbeit und mehr füllen. Generell lässt die noch junge Forschungsliteratur zu dieser Thematik wenig konkrete Aussagen über die Ausgestaltung dieser Einführungsphase zu, was Raum zur intensiveren Erforschung schafft. Auch im konkreten Anwendungsfall in der Bhf. Ehrenfeld GmbH steht noch eine detailliertere Einführungsstrategie aus, sofern die Handlungsempfehlungen der vorliegenden Arbeit Berücksichtigung finden.

Problematisch stellt sich außerdem die Messung des Erfolgs von Enterprise Social Software dar. Bisher kennt weder die Forschung noch die Praxis einen Konsens über reliable Indikatoren zur Erfolgsmessung von Enterprise Social Software, sodass sich hier ein weiteres Forschungsfeld öffnet. Es ist anzunehmen, dass die Entwicklung sozialer Software im Unternehmenskontext weiter voranschreiten wird. Als Plattform auch für Wissensmanagementaktivitäten kann sowohl das Wissensmanagement durch Enterprise 2.0 als auch Enterprise 2.0 von Wissensmanagement beeinflusst werden. In welcher Weise das geschieht, ist nicht vorherzusagen, doch mit der breiteren Nutzung dieser Technologie wird eine Antwort darauf die Zukunft finden.

## 8. Literaturverzeichnis

Bullinger, H. J.; Prieto, J.; Wörner, K. (1997): Wissensmanagement heute. Daten, Fakten, Trends: Fraunhofer-Inst. für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Online verfügbar unter <https://books.google.de/books?id=MqcZwEACAAJ>.

Davenport, T. H.; Prusak, L.; Höhle, H. (1999): Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß. Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. 2. Aufl. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.

Disterer, G. (2002): Management of project knowledge and experiences. In: *J of Knowledge Management* 6 (5), S. 512–520. DOI: 10.1108/13673270210450450.

Durst, S.; Edvardsson, I. R. (2012): Knowledge management in SMEs: a literature review. In: *Journal of Knowledge Management* 16 (6), S. 879–903. DOI: 10.1108/13673271211276173.

Elkaffas, S. M.; Wagih, A. S. (2013): Use of semantic wiki as a capturing tool for lessons learned in project management. In: *2013 Science and Information Conference, Science and Information Conference (SAI), 2013* Jg. 2013-10-01.

Frey-Luxemburger, M. (Hg.) (2014): Wissensmanagement - Grundlagen und praktische Anwendung. Eine Einführung in das IT-gestützte Management der Ressource Wissen. Wiesbaden: Springer Vieweg (IT im Unternehmen). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8348-2666-4>.

Gabler Wirtschaftslexikon (o. D.a): Kommunikation. Hg. v. Springer Gabler Verlag. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54937/kommunikation-v9.html>, zuletzt geprüft am 28.08.2017.

Gabler Wirtschaftslexikon (o. D.b): Kommunikationsstruktur. Hg. v. Springer Gabler Verlag. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78140/kommunikationsstruktur-v6.html>, zuletzt geprüft am 28.08.2017.

Göhring, M.; Niemeier, J. (2016): Erfolgreiche Praktiken zur Einführung von Enterprise Social Networks. In: A. Rossmann, G. Stei und M. Besch (Hg.): Enterprise Social Networks. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 113–129.



Hanisch, B.; Lindner, F.; Mueller, A.; Wald, A. (2009): Knowledge management in project environments. In: *J of Knowledge Management* 13 (4), S. 148–160. DOI: 10.1108/13673270910971897.

Hermann, S. (2010): Wissenslogistik. Die 'Link-Kultur' als neues Paradigma der betrieblichen Organisationsentwicklung. Online verfügbar unter <http://data.theeuropeanlibrary.org/BibliographicResource/3000048462418#?>; <http://data.theeuropeanlibrary.org/BibliographicResource/3000048462418>.

Hippner, H. (2006): Bedeutung, Anwendungen und Einsatzpotenziale von Social Software. In: *HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik* (252), S. 6–16.

Huck-Sandhu, S. (Hg.) (2016): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS. Online verfügbar unter <http://lib.myilibrary.com?id=881976>.

Hutchinson, V.; Quintas, P. (2008): Do SMEs do Knowledge Management? Or Simply Manage what they Know? In: *International Small Business Journal* 26 (2), S. 131–154. DOI: 10.1177/0266242607086571.

IDC (o. D.): Revenue from enterprise social networks worldwide from 2010 to 2019 (in million U.S. dollars). In Statista - The Statistics Portal. Online verfügbar unter <https://www.statista.com/statistics/503514/worldwide-enterprise-social-networks-revenue/>, zuletzt geprüft am 28.08.2017.

Koch, M.; Richter, A.; Thönnißen-Fries, H.-J. (2012): Erfolgsfaktoren für die Einführung einer Enterprise 2.0-Lösung am Beispiel der ESG GmbH. In: G. Lembke und N. Soye (Hg.): *Digitale Medien im Unternehmen*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 149–166.

Kohl, H.; Mertins, K.; Seidel, H. (Hg.) (2016): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen - Lösungen - Praxisbeispiele. 2. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-49220-8>.

Kügler, M.; Smolnik, S.; Raeth, P. (2013): Determining the factors influencing enterprise social software usage. Development of a measurement instrument for empirical assessment. In: *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 46th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS 2013. (Proceedings of the*

*Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2013, :3635-3644).*

Lehner, F. (2014): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 5., aktualisierte Aufl. München: Hanser.

McAdam, R.; Mason, B.; McCrory, J. (2007): Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature. Towards a process of tacit knowing in organizations. In: *J of Knowledge Management* 11 (2), S. 43–59. DOI: 10.1108/13673270710738906.

McAfee, A. P. (2006): Enterprise 2.0. The dawn of emergent collaboration. In: *MIT Sloan Management Review* 47; Jg. 2006-03-22 (3), S. 21–28.

Merton, R. K. (1957): Social theory and social structure. Free Press, 1957.: Collier-Macmillan, 1957.: New York, 1957.: London, 1957.: United States. Online verfügbar unter <http://data.theeuropeanlibrary.org/BibliographicResource/3000083009906#?>; <http://data.theeuropeanlibrary.org/BibliographicResource/3000083009906>.

Meske, C.; Stieglitz, S.; Middelbeck, D. (2014): Mehrwerte von Intranet Social Software - Status quo in der Wissenschaft. In: *MKWI 2014, Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, Paderborn, DE, 26.-28. Feb, 2014* Jg. 2014.

Mittelman, A.; Della Schiava, M.; Dückert, S.; Terhoeven, G. (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement. [mehr als 60 Methoden praxisnah erklärt]. Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Nonaka, I. (1992): Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen. In: *HARVARD MANAGER* Jg. 1992 (2).

North, K. (2016a): Interne Kommunikationssysteme und Wissensmanagement im Wandel. In: *Personalperspektiven; 2016, p267-289, 23p.*

North, K. (2016b): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten. 6., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-11643-9>.

Paul, S.; Sakschewski, T. (2012): Wissensmanagement für die Veranstaltungsbranche. Besonderheiten, Barrieren und Lösungsansätze. 1. Aufl. s.l.: Gabler

Verlag. Online verfügbar unter <http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=885790>.

Petry, T.; Schreckenbach, F. (2013): Enterprise 2.0 Transformation. Social Media unternehmensintern nutzen. In: *Zeitschrift Führung + Organisation - zfo* 82; Jg. 2013 (4), S. 237–244. Online verfügbar unter [http://resolver.ebscohost.com/openurl?sid=EBSCO:edstem&genre=article&issn=07227485&ISBN=&volume=82&issue=4&date=20130101&spage=237&pages=237-244&title=Zeitschrift Führung + Organisation - zfo&atitle=Enterprise%202.0%20Transformation.%20Social%20Media%20unternehmensintern%20nutzen&author=Petry%20Thorsten&id=DOI; http://www.zfo.de](http://resolver.ebscohost.com/openurl?sid=EBSCO:edstem&genre=article&issn=07227485&ISBN=&volume=82&issue=4&date=20130101&spage=237&pages=237-244&title=Zeitschrift+F%C3%9Chrung+%20Organisation+-+zfo&atitle=Enterprise%202.0%20Transformation.%20Social%20Media%20unternehmensintern%20nutzen&author=Petry%20Thorsten&id=DOI;http://www.zfo.de).

Priori Data (2017): Ranking der beliebtesten Apps im Google Play Store in der Kategorie Kommunikation nach der Anzahl der Downloads in Deutschland im Februar 2017 (in 1.000). In Statista - Das Statistik-Portal. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/688712/umfrage/beliebteste-kommunikations-apps-im-google-play-store-nach-downloads-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 28.08.2017.

Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (2010): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Online verfügbar unter [http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok\\_id/135277](http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/135277).

Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-4563-1>.

Reinmann, G. (2009): Studententext Wissensmanagement. Universität Augsburg, Philosophisch-Sozialwissenschaftliche Fakultät. Online verfügbar unter [http://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2009/07/WM\\_Studententext09.pdf](http://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2009/07/WM_Studententext09.pdf), zuletzt geprüft am 28.08.2017.

Richter, A. (2012): Aperto - ein Rahmenwerk zur Auswahl, Einführung und Optimierung von Corporate Social Software. 1. Aufl. Neubiberg: Forschungsgruppe

Kooperationssysteme Univ. der Bundeswehr München (Schriften zur soziotechnischen Integration, 2). Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bvb:706-045>.

Rühl, H. (2016): Studie zur Kölner Club- und Veranstalterszene. Langfassung. Hg. v. KLUBKOMM - Verband Kölner Clubs und Veranstalter e.V. Institut für Soziologie und Sozialpsychologie. Köln. Online verfügbar unter [http://www.klubkomm.de/wp-content/uploads/2015/09/Studie\\_Klubkomm\\_Langfassung\\_2016-1.pdf](http://www.klubkomm.de/wp-content/uploads/2015/09/Studie_Klubkomm_Langfassung_2016-1.pdf), zuletzt geprüft am 28.08.2017.

Staiger, M. (2008): Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Systematische Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur. Zugl.: Magdeburg, Univ., Diss., 2007. 1. Aufl. München u.a.: Hampp (Weiterbildung - Personalentwicklung - Organisationales Lernen, 6).

Stocker, A. (2010): Wissensmanagement mit Web 2.0. Grundlage und Herausforderung. (German). In: *Open Journal of Knowledge Management* Jg. 2010-07-01 (2), S. 7–11.

Sturm, T. (o. D.): Was ist und wozu dient die historische Epistemologie?

Thomas Sturm reflektiert über eine Konferenz zur historischen Epistemologie am MPIWG im Juli 2008, die Historiker und Wissenschaftsphilosophen zusammengebracht hat. Max-Planck-Institut für Wissenschaftsgeschichte. Online verfügbar unter <https://www.mpiwg-berlin.mpg.de/de/node/7423>, zuletzt geprüft am 28.08.2017.

van Heijst, G.; van der Spek, R.; Kruizinga, E. (1998): The Lessons Learned Cycle. In: U. M. Borghoff und R. Pareschi (Hg.): *Information Technology for Knowledge Management*. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg, S. 17–34.

Wahren, H.-K. E. (1996): *Das lernende Unternehmen. Theorie und Praxis des organisationalen Lernens*. Berlin: De Gruyter. Online verfügbar unter [http://www.degruyter.com/search?f\\_0=isbnissn&q\\_0=9783110907889&searchTitles=true](http://www.degruyter.com/search?f_0=isbnissn&q_0=9783110907889&searchTitles=true).

Young, R. (2010): *Knowledge management tools and techniques manual*. [Tokyo]: Asian Productivity Organization.

Zboralski, K. (2007): Wissensmanagement durch Communities of Practice. 1. Aufl. s.l.: DUV Deutscher Universitäts-Verlag (Strategisches Kompetenz-Management). Online verfügbar unter <http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=752355>.

## 9. Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt wurde.

Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Dies gilt auch für Quellen aus eigenen Arbeiten.

Ich versichere, dass ich diese Arbeit oder nicht zitierte Teile daraus vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht habe.

Mir ist bekannt, dass meine Arbeit zum Zwecke eines Plagiatsabgleichs mittels einer Plagiatserkennungssoftware auf ungekennzeichnete Übernahme von fremdem geistigem Eigentum überprüft werden kann.

Köln, den 29.08.2017

---

pers. Unterschrift